
**LOGISTINEN, EKOLOGINEN JA TALOUDELLINEN
NÄKÖKULMA ELINTARVIKKEIDEN
TUKKUTOIMITTAJIEN KILPAILUTUKSESSA**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Logistiikan koulutusohjelma

Forssa, kevät 2014

Tero Jakala



FORSSA
Logistiikan koulutusohjelma

Tekijä	Tero Jakala	Vuosi 2014
Työn nimi	Logistinen, ekologinen ja taloudellinen näkökulma elintarvikkeiden tukkutoimittajien kilpailutuksessa	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Salon kaupunki. Tutkimus tehtiin pääosin vuoden 2013 aikana. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kannattaisiko kaikki elintarvikkeet hankkia yhdestä tukusta. Kannattavuuteen vaikuttivat taloudellisuus, lähiruoan saanti tukusta sekä logistiset haasteet.

Teoriaosuudessa keskityttiin ostotoimintaan, julkisiin hankintoihin, lähiruokaan ja jakeluun. Lisäksi tutustuttiin elintarviketukkujen ja muiden tavarantoimittajien erityispiirteisiin. Tutkimuksen käytännön osuus toteutettiin varjotarjouskyselyllä suostumuksensa antaneille kahdelle tukulle. Kysely koostui kirjallisista kysymyksistä ja tuoteluetteloista. Kirjallisissa kysymyksissä pyydettiin tukuilta mielipiteitä kokonaistarjouksen antamisesta, lähiruosta, tavarantoimituksiin liittyvistä mahdollisista haasteista ja Salon elintarvikehankintojen nykytilanteesta. Tuoteluettelot pohjautuivat viime kilpailutuksessa olleisiin tuotteisiin. Kyselyn ohella haastateltiin elintarvikehankintojen ja ruokapalvelujen parissa työskenteleviä henkilöitä kahdessa kunnassa ja kolmessa Salon kaupungin keittiössä. Lopuksi tutkimuksessa saatuja vastauksia vertailtiin Salon kaupungin elintarvikekilpailutuksen tarjousten kanssa alkuvuodesta 2014.

Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että kannattavuuteen vaikuttaa useita eri tekijöitä eikä sitä voida etukäteen määrittää. Valinta tehdään kilpailutuksessa. Tukun käytössä ainoana tavarantoimittajana on sekä etuja että haittoja. Tutkimukseen vastanneilla tukuilla oli mahdollisuus antaa kokonaistarjous eli tarjota kaikkia pyydettyjä tuotteita kaupungin elintarvikkeiden kilpailutuksessa. Ainoana tavarantoimittajana tukun on esimerkiksi helpompi suunnitella kuormakokoja. Tilaaja pystyy hallinnoimaan kokonaisuutta paremmin yhden toimittajan kanssa. Tavarantoimittajan on tosin haasteellisempaa vastaanottaa isoja toimituksia tilaongelmien vuoksi. Yhden toimittajan käyttö voi muodostua myös riskiksi toimitusvarmuuden kannalta. Tutkimuksessa selvisi lisäksi, että lähiruokaa saa tukuista vaihtelevasti.

Avainsanat Tukku, julkinen hankinta, kilpailutus, elintarvike

Sivut 60 s. + liitteet 20 s.

Forssa
Degree Programme in Logistics

Author	Tero Jakala	Year 2014
Subject of Bachelor's thesis	Logistic, ecological and economic perspective to bidding in the wholesale business	

ABSTRACT

The commissioner of this thesis was the city of Salo. The study was mainly made during the year 2013. The purpose of this study was to find out whether it is profitable for the city to procure all groceries only from one wholesaler. In this project profitability consisted of economic efficiency and delivery. Moreover, the availability of local food from the wholesaler was a focus here as well.

Purchasing, public procurement and local food are dealt with in the theory part of this thesis. The wholesale business of groceries and other suppliers is examined here as well. The practical part of the study was carried out with non-official inquiries to two wholesale businesses who gave their consent to the inquiry. The inquiry included both questionnaires and product catalogues. In the written responses the wholesalers expressed their opinions on total quotations, local food, possible logistic challenges and current practices. In addition to the inquiry some interviews were carried out within two municipalities and three municipal kitchens in the city of Salo. Finally the answers were compared to the results of competitive grocery bidding commissioned by the city of Salo in 2014.

The main finding of the study was that many different factors affect profitability. Selection of supplier will only take place in a real competitive bidding process. If the wholesaler is the only supplier, this can generate both positive and negative effects. All wholesale businesses in this study replied that they had possibilities to offer all the required groceries. When operating alone, the wholesale businesses are able to plan their loads more easily. The buyer can also then control the whole trade better. On the other hand the consignee may have problems in receiving bigger loads because of a lack of space. Using only one wholesaler may also be a risk as to delivery reliability. Based on this study it can be stated that the availability of local food varies with wholesales businesses.

Keywords Wholesale, public procurement, put out tender, food

Pages 60 p. + appendices 20 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.2	Aiheen rajaus.....	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksessa esiintyvät käsitteet	3
2	HANKINNAT	4
2.1	Ostotoiminnan perusteet.....	4
2.1.1	Kokonaiskustannusajattelu	5
2.1.2	Ostotoiminnan malleja.....	6
2.1.3	Hankintaprosessi.....	7
2.2	Julkiset hankinnat.....	8
2.2.1	Julkisten hankintojen lainsäädäntö	8
2.2.2	Hankintamenettelyt.....	10
2.2.3	Kilpailutusprosessi	14
2.2.4	Viralliset ilmoituskanavat.....	20
2.2.5	Julkisten hankintojen uudistukset.....	21
2.3	Elintarvikekilpailutus	21
2.3.1	Kuntien elintarvikehankinnat ja -tilaukset.....	22
2.3.2	Elintarviketukut ja pienet tavarantoimittajat	24
2.3.3	Elintarvikkeiden jakelu.....	25
2.3.4	Lähiruoka julkisissa hankinnoissa.....	26
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	29
3.1	Tutkimuksen eteneminen	29
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	30
3.3	Salon kaupungin elintarvikehankintojen tilanne vuonna 2013	31
3.4	Tukkukilpailutus ja sen tavoitteet	33
3.5	Kokemuksia ja mielipiteitä yhden tukun käytöstä elintarvikehankinnoissa	34
3.5.1	Kaarinan kaupunki.....	34
3.5.2	Turun Arkea.....	35
3.5.3	Salon kaupungin ruokapalveluhenkilöstö.....	37
3.6	Salon kaupungin elintarvikkeiden kilpailutus 2013	39
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	40
4.1	Varjotarjouskyselyn vastaukset.....	40
4.1.1	Tukut A ja B	41
4.1.2	Kyselyn yhteenveto	45
4.2	Kaupungin kilpailutuksen ja varjotarjouskyselyn vertailua	47
4.2.1	Tukkujen tarjoukset	47
4.2.2	Varjotarjouskyselystä kilpailutukseen koituneet hyödyt.....	48
4.2.3	Kaupungin kilpailutuksen tulokset.....	49
4.3	Hankintojen yhdelle tukulle keskittämisen kannattavuus	49
4.3.1	Taloudellisuus tukusta hankittaessa	49
4.3.2	Lähiruoan saatavuus tukusta.....	50
4.3.3	Toimitusten haasteet	51

5	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
5.1	Tutkimusten tulosten pohdintaa	52
5.2	Yleistettävyyys ja luotettavuus.....	53
5.3	Mahdollisen jatkotutkimuksen aihe	54
	LÄHTEET	55

Liite 1	Tuoteluettelot
Liite 2	Varjotarjouskyselylomake
Liite 3	Kilpailutuksen vertailutaulukko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Salon kaupungin elintarvikkeiden hankinnan keskittämisen kannattavuus. Tutkimuksella etsitään ensisijaisesti vastausta siihen, saavuttaako kaupunki taloudellista etua hankkiessaan elintarvikkeet jatkossa vain yhdeltä tukkuliikkeeltä. Salon kaupunki kilpailutti elintarvikkeet vuonna 2013.

Edellisen kerran kilpailutukset järjestettiin vuosina 2009 ja 2010. Vuonna 2009 kilpailutettiin maitotalous- ja lihatuotteet, kuivat elintarvikkeet sekä leipomotuotteet. Vuonna 2010 kilpailutettiin loput elintarvikkeet eli hedelmät, vihannekset, tuore kala ja juurekset. Vuonna 2010 kilpailutettujen tuotteiden osalta jäljellä oli vielä yksi optiovuosi, mutta kaikki päätettiin kilpailuttaa samalla kertaa. Näin toimien haluttiin helpottaa tarjoajien työtä ja yhtenäistää sopimukset. Myös resurssien niukkeneminen vaikutti asiaan. (Tekninen lautakunta 2013a.) Tämän tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska sen tulokset antavat kaupungille tietoa päätöksentekoa varten. Varsinainen kilpailutusprosessi käynnistyi syyskuussa 2013, joten varjotarjouskysely ennen sitä tuki kaupungin kilpailutusta. Ravitsemis- ja puhtaanapalveluiden osasto hoitaa kilpailutuksen yhdessä kaupungin hankintatoimen kanssa. Edellinen kilpailutus toteutettiin hankintarenkaana yhteistyössä Salon seudun koulutuskuntayhtymän ja Someron kaupungin kanssa.

Salon kaupungissa keskustellaan laajasti elintarvikkeiden hankinnasta. Vastakkain ovat näkemykset tukkutoimituksista ja lähiruoasta. Tutkimuksella pyritään selvittämään yleensä tukun mahdollisuutta kaikkien elintarvikkeiden toimittamiseen ja hintatasoa. Kaupunkia kiinnostaa erityisesti lähiruoan saatavuus tukusta ja sen mahdolliset hintavaikutukset. Logistiset haasteet, jotka syntyvät kaupungin laajalle levittäytyneestä toimipaikaverkostosta, ovat myös kaupungin kiinnostuksen kohteena. Tukuilta kysyttiin mielipiteitä logistisista haasteista toimittajan näkökulmasta. Kaupunki hyödynsi varjotarjouskyselyn tuloksia laatiessaan tarjouspyyntöasiakirjoja elintarvikkeiden kilpailutuksessa. Kaupungin oli halutessaan mahdollista muodostaa kokonaistarjouksia nykyisten osatarjousten sijaan eli karsia osatarjouksia. Osatarjousten vähentämisen edellytyksenä olivat varjotarjouskyselyn tulokset eli kokonaistarjousten kannattavuus ja lähiruoan saanti tukuista. Osatarjousten määrän vähentäminen pienentää hankintayksikön työmäärää kilpailutuksessa.

Salossa tehtiin suuri kuntaliitos vuonna 2009, jolloin ympäröivät kunnat liittyivät Saloon. Työpaikkojen rajun vähentämisen takia kaupungin verotulot ovat vähentyneet merkittävästi, mikä on tuonut sopeutustarvetta kaupungin toimintaan. Erityisesti Nokian matkapuhelintehtaan tuotannon loppuminen aiheutti laajaa työttömyyttä alueella. Tämä on aiheuttanut säästöpainetta kaikilla osa-alueilla. Säästöjä ja tehokkuutta haetaan myös tällä tutkimuksella.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Salon ravitsemis- ja puhtaanapitopalvelut on nettobudjetoitu palveluosasto, joka perustettiin 1.1.2009 yhdistyneiden kuntien ravitsemis- ja puhtaanapidon henkilökunnasta. Ravitsemis- ja puhtaanapitopalvelut toimivat osana teknistä tointa. Toimintaa ohjaavat strategiset menestystekijät, jotka ovat tehokkuus, taloudellisuus, työntekijöihin panostus ja teknologian hyväksikäyttö. Lisäksi ruokalistat ja Aromi-tuotannonohjausjärjestelmä ovat keskeisessä asemassa ravitsemispalveluissa. Vuoden 2013 aikana selvitetiin ja suunniteltiin uutta ravitsemis- ja puhtaanapitopalveluiden toimintamallia. (Ravitsemis- ja puhtaanapitopalvelut n.d.) Vaihtoehtoina uuden toimintamallin pohjaksi olivat kunnan itse järjestämät palvelut, ulkoistaminen tai kuntien/kuntayhtymien kesken perustettu yhtiö. Vertailu päätettiin tehdä parannetun nykymallin eli kaupungin oman työn sekä kaupungin omistaman oman yhtiön välillä. (Tekninen lautakunta 2013b.) Selvittelyn tuloksena päädyttiin oman nykyisen toiminnan kehittämiseen (Käiväräinen 2013, Salon Seudun Sanomat 26.10.2013, 4).

Salon kaupungilla on 13 valmistuskeittiötä ja yksi osavalmistuskeittiö. Valmistuskeittiöistä kaksi on isompaa keskuskeittiötä. Valmistuskeittiöiden määrää on vähennetty kaupungin tiukan taloudellisen tilanteen takia. Valmistuskeittiöistä ruoka toimitetaan palvelu- ja jakelukeittiöihin, joita on noin 100 (Ravitsemispalvelut n.d.). Päivittäin kaupungissa tarjotaan noin 11 000 aterialla päiväkodeissa, kouluissa, henkilöstöravintoloissa, sairaaloissa, vanhainkodeissa, vanhusten palvelukeskuksissa ja kotipalvelu-aterioina. Toimittajilta pyydetään sekä suurkeittiöpakkauksia että pienmyyntieriä. Pienemmät yksiköt käyttävät pääasiassa pienmyyntieriä. (Tarjouspyyntö 2013, 1.) Kaupungin pyrkimyksenä on lisätä lähiruoan käyttöä ja panostaa kotimaisiin elintarvikkeisiin kasvattamalla kotimaisten juuresten, kasvisten, marjojen ja kalan osuutta (Ravitsemispalvelut n.d.).

Taloudellisuus, avoimuus, ammattitaitoisuus sekä kestävän kehityksen periaatteet ovat Salon kaupungin hankintojen lähtökohdat. Hankinnoissa noudatetaan hankintojen lainsäädäntöä ja kaupungin omia hankintaohjeita. Hankintatoimen tehtävänä on neuvoa muita yksiköitä hankintojen tekemisessä sekä tehdä hallintokuntien kanssa yhteistyötä keskitettyjen hankintojen kilpailuttamisessa. (Hankinnat n.d.)

1.2 Aiheen rajaus

Aihe rajattiin siten, että varjotarjouskyselyyn osallistumista koskeva tiedustelu lähetettiin viidelle tukulle. Viidestä tukusta neljä on isoa valtakunnallisesti toimivaa HoReCa-tukkuja, yksi tukku toimii hieman pienemmällä maantieteellisellä alueella. Edelleen aihetta rajattiin siten, että tukuilta pyydettiin vain suuntaa antava hinta-arvio elintarvikkeista. Tukuille lähetetystä tiedustelusta varjotarjouskyselyyn osallistumiseen selvisi, että tukujen resurssit ovat rajalliset. Tämä otettiin huomioon kyselyä laadittaessa. Yksittäisten tuotteiden hintoja ei pyydetty vaan hinnat pyydettiin vain tuoteryhmätasolla. Lähiruoan osuudesta tukun kaikista elintarvikkeista pyydettiin ilmoittamaan vain karkea arvio. Muutenkin lähiruoan osuus

tutkimuksessa jätettiin pieneksi. Aiheesta on yleisesti tehty runsaasti tutkimuksia aiemmin.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksessa esiintyvät käsitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko elintarvikkeiden hankinnan keskittäminen yhdelle tukulle järkevämpää kuin nykyinen malli. Tässä keskitytään vuoden 2013 tilanteeseen. Elintarvikekilpailutuksen vuoksi uudet sopimukset astuivat voimaan vuoden 2014 alusta. Tällä hetkellä kilpailutettuja toimittajia on viisi. Nykyinen malli on sellainen, että lihatoimittaja toimittaa lihat, yksi tukku kuivatuotteet (jauhot, hiutaleet, mausteet jne.) sekä pakastekalan, ja toinen tukku toimittaa tuoreet juurekset, perunat ja maitotaloustuotteet. Lisäksi nämä kaksi tukkua kilpailutetaan kerran kuussa mm. tomaatin, kurkun, jäävuorisalaatin, esikäsiteltyjen vihannesten sekä hedelmien osalta. Leivät tulevat suoraan leipomosta ja tuore kala suoraan kalaliikkeestä. Toimituskohteita ovat keskuskeittiöt ja palvelukeittiöt. Tilauksia tehdään useissa yksiköissä päivittäin, ja toimituksia tulee useaan toimipaikkaan päivittäin ainakin leipien, maitojen, maitotaloustuotteiden ja tuoretuotteiden kuten perunan osalta. Tilauksia tekevät kokit, ruokapalveluohjaajat tai vastaavat toimipaikasta riippuen. Tilaukset tehdään pääsääntöisesti Aromi-tuotannonohjausjärjestelmän kautta. Toimeksiantajan tavoitteena on erityisesti kustannussäästöjen aikaansaaminen hankinnassa. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään tukkujen mahdollisuutta lähiruoan tarjoamiseen sekä kysytään tukkujen mielipidettä logistisista haasteista erityisesti tuoretuotteiden toimittamisen suhteen. Osaa kaupungin keittiöiden henkilökuntaakin haastatellaan liittyen tavarantoimituksen ja käsittelyn haasteisiin, jotka tulisivat siirtymisestä yhden tukun käyttöön ja sitä kautta suurempiin kuormakokoihin. Tutkimuksen referenssinä käytetään muutamaa kuntaa, jotka hankkivat suurimman osan elintarvikkeistaan yhdestä tukusta.

Opinnäytetyön tavoitteet kysymysmuodossa ovat seuraavat:

- Saavuttaako hankintayksikkö taloudellista etua hankkiessaan elintarvikkeet yhdestä tukusta?
- Mikä on tukun mahdollisuus lähiruoan toimittamiseen ja miten se vaikuttaa hintaan?
- Tuovatko kaupungin maantieteellisesti laajalle levittäytyneet toimipaikat haasteita tukuille kaikkien elintarvikkeiden ja erityisesti tuoretuotteiden toimittamisen suhteen?

Tässä opinnäytetyössä seuraavilla käsitteillä tarkoitetaan:

- **HILMA** on julkisten hankintojen virallinen ilmoituskanava.
- **JulkHankL** eli hankintalaki, on laki julkisista hankinnoista 348/2007 (Edilex n.d.).
- **Kilpailutus** tarkoittaa julkiselle sektorille hankittavia tavaroita tai palveluita (esim. kaupungin elintarvikkeiden hankinta).
- **Kokonaistarjous** mahdollistaa toimittajan tarjoamaan kaikkia tarjouspyynnössä olevia tuotteita.

- **Lähiruoka** tarkoittaa elintarvikkeita omasta seutukunnasta tai omasta maakunnasta lähiympäristöineen.
- **Osatarjous** antaa toimittajalle mahdollisuuden tarjota vain yksittäisiä tuoteryhmiä (esim. maitotaloustuotteet).
- **Tukku** ostaa, myy ja toimittaa tuottajien ja valmistajien tuotteita omille asiakkailleen (esim. kuntien keittiöihin).
- **Varjotarjouskysely** on tämän tutkimuksen käytännön toteutus tukuille eikä liity oikeaan kilpailutukseen.

2 HANKINNAT

Ostaminen on myymisen ohella kaupankäynnin perustekijöitä. Yhteiskunnan, markkinoiden, talouselämän ja kaiken liiketoimintaympäristön vaikutus tekee ostamisen nykyaikana haastavaksi. Hankintojen merkitys on vain kasvanut viime aikoina lisääntyneen ulkoistamisajattelun seurauksena. (Ritvanen 2011, 31.) Etenkin kauppatoiminnassa hankintaerien optimaalinen koko ja hankintojen sopiva ajoitus ovat merkittäviä yrityksen kannattavuutta parantavia tekijöitä (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2003, 86).

2.1 Ostotoiminnan perusteet

Ostamisen tehtävä on varmistaa yrityksen toimintaan tarvittavien raaka-aineiden, tuotteiden, komponenttien ja palveluiden saatavuus. Ostaminen voidaan luokitella usealla eri tavalla. Hankkijat jaotellaan kuluttajiin, yrityksiin ja julkisiin organisaatioihin. Hankintatarpeen mukaan ostot luokitellaan raaka-aine-, tarvike-, komponentti-, investointi- kauppatavara- ja palveluhankintoihin. (Karrus 2005, 232.) Käytön mukaan jaettavista hankinnoista puhutaan suorista ja epäsuorista hankinnoista. Suorat hankinnat koskevat yrityksen päätuotteen tai palvelun tuottamista. Epäsuorat hankinnat käsittävät valmistuksen ulkopuoliset tuotteet ja palvelut, kuten toimitotarvikkeet ja konsultointipalvelut. Epäsuorien hankintojen osuus yrityksen hankintakustannuksista on noin 40 prosenttia ja toimittajia on enemmän verrattuna suoriin hankintoihin. Tästä syystä epäsuoriin hankintoihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Palveluhankinnat puolestaan voivat liittyä tuotantoon, mikäli ne ovat vaikka alihankintoja. Muut palveluhankinnat, kuten markkinointi- ja matkatoimistopalvelut, ovat tuotantoon kuulumattomia palveluhankintoja. Palveluhankintojen rooli on korostunut ja niitä hankitaan ulkopuolisilta toimittajilta. Hankintoja voidaan lisäksi jakaa taloudellisen merkityksen ja toimittajien mukaan. (Ritvanen 2011, 33–34.)

Oston tehtävät vaihtelevat organisaatioista, strategioista ja tilanteista johtuen. Toimittajiin ja alihankkijoihin nähden osto toimii rajapintana. Yrityksen sisällä oston partnereina ovat materiaalitoiminnot, tuotanto ja myynti. Tuotannon muuttuessa enemmän imu- sekä tilauspohjaiseksi yhteistyön merkitys ketjun portaiden välillä kasvaa. Tämä koskee hankittaessa yhtä lailla asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä tuotteita kuin standardinimikkeitäkin. Tiiviimpi yhteistyö on aiheuttanut myös toimittajien määrän karsimista etenkin suurasiakkaiden keskuudessa. (Karrus 2005, 233.)

Hankintatoimessa on nähtävissä kolme toimintoa: strategiset, taktiset ja operatiiviset. Strategiseen toimintoon kuuluvat toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, ennusteet, oston ja toimittajien yhteistyön kehittäminen sekä toimittajien arvioiminen ja valitseminen. Taktiset toiminnot pitävät sisälleen toimittajien kanssa käyty neuvottelut sekä budjetoinnin. Operatiiviset toiminnot keskittyvät yrityksen arkirutiineihin tilausten teosta laskujen tarkastamiseen. Strateginen hankinta on proaktiivista eli ennakoivaa. Operatiivinen hankintatoimi on enemmän reaktiivista eli reagoivaa, koska kustannuksilla ja ostohinnoilla on tärkeä merkitys. Esimerkiksi suurista varastoista ei haluta luopua, koska niitä pidetään riskienhallinnan keinona. Koska hankintatoimen tulisi toimia ennakoivasti, mutta yleensä yritykset hyödyntävät ennakoivaa ja reagoivaa lähestymistapaa vaihtelevasti esimerkiksi yksiköittäin tai tuoteryhmittäin. (Ritvanen 2011, 31–32.)

Ritvanen (2011, 32–33) toteaa kustannustehokkuuden ja hyvän palvelun olevan tärkeitä myös ostotoiminnassa. Hankintatoimessa oleellista on myös kehittää oston ja toimittajien välistä suhdetta sekä hyödyntää volyymiedut yhdistelemällä rahteja, tilauksia ja laskuja. Lisäksi sitoutunutta pääomaa ja vaihto-omaisuutta tulee seurata. Hankintatoimen vastuulla on hankkia tarvittavat materiaalit, tuotteet ja palvelut määrällisesti, ajallisesti, laadullisesti sekä hinnaltaan siten, kuin on asiasta sovittu. Hankintatoimen tehtävät voidaan määritellä seuraavasti:

- Hankintatarpeet on määriteltävä.
- Uusia ja kilpailukykyisiä hankintalähteitä on etsittävä.
- Toimittajia pitää valita ja arvioida.
- Yhteistyötä toimittajien suuntaan on kehitettävä.
- Toimittajien kanssa on neuvoteltava.
- Toimintaa on mitattava ja raportoitava.
- Hinnan, laadun ja palvelun pitää olla paras mahdollinen.
- Varastokustannuksia on pienennettävä.
- Standardisointia on lisättävä.
- Markkinoita on tarkkailtava.
- Kysyntätiedon kulkua on kehitettävä.

Tuotteiden ja palveluiden hankintojen osuus teollisuusyrityksen liikevaihdosta on noin 60–70 %. Yrityksen kannattavuuteen muutaman prosentin säästöllä hankintakustannuksissa on suuri vaikutus. Ilman hankintakustannuksista aiheutuvia säästöjä yritys joutuisi lisäämään myyntiään huomattavasti, jotta vastaavanlainen tulos olisi mahdollinen. Hankinnoista seuraa yritykselle myös käyttö- ja vaihto-omaisuuteen sitoutuneen pääoman kasvua. (Ritvanen 2011, 35.)

2.1.1 Kokonaiskustannusajattelu

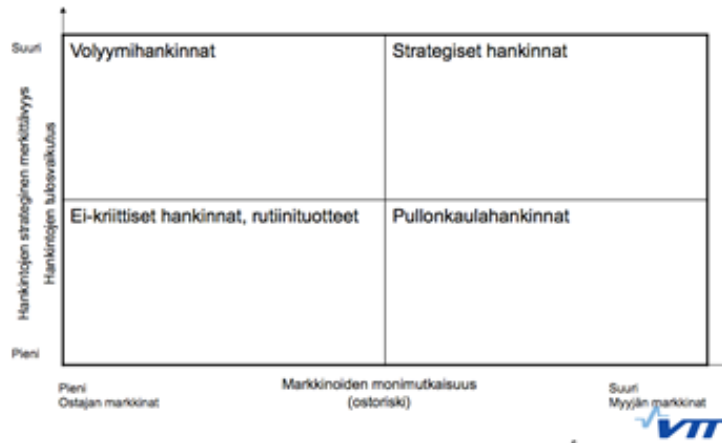
”Kustannustietoisuus on kaiken ostotoiminnan kehittämisen lähtökohta” (Rauhala 2011, 64). Ostotoiminnassa huomio kiinnittyy useimmiten vain hintaan, vaikka tulisi katsoa kokonaiskustannuksia. Kokonaiskustannusajattelu kattaa tuotteen tai palvelun koko elinkaaren aina loppuasiakkaalle asti. Kokonaiskustannuksia on vaikea arvioida ja mitata. Kokonaiskustannusajattelun pohjana on toimintolaskenta eli activity based costing, ABC.

Ajatuksena on, että yksittäisellekin toiminnolle voidaan laskea hinta ja aika. Total cost of ownership, TCO eli omistamisen kokonaiskustannukset tarkoittavat tuotteen, palvelun tai pääomahyödykkeen elinkaaren aikaisia kustannuksia. Tällöin ostohinnan tarkastelusta tulisi siirtyä suorien ja epäsuorien kustannusten arvioimiseen. Tavoitteena on selvittää kokonaiskustannusten muuttuminen hankittaessa vaihtoehtoisia tuotteita tai palveluita tai käytettäessä vaihtoehtoisia toimittajia. Kokonaiskustannukset voidaan jakaa Ellramin (1993) mukaan myös kolmeen osaan, joita ovat ennen hankintaa syntyvät kustannukset, hankintaan liittyvät kustannukset ja hankinnan jälkeen aiheutuneet kustannukset. Kokonaiskustannusajattelusta on hyötyä useissa tehtävissä. Sitä käytetään tuotteen, palvelun ja spesifikaatioiden määrittelyssä, toimittajien arvioinnissa ja valinnassa, hankinnan sisällöstä ja vaihtoehtoisista ratkaisuihin päätettäessä, toimittajien suorituskyvyn seuraamisessa, toimintatapojen ja prosessien parantamisessa, ulkoistamiseen liittyvissä päätöksissä sekä asiakaspalvelun ja valmiin tuotteen kehittämisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 152–155.)

2.1.2 Ostotoiminnan malleja

Koskisen ym. (1995) 4:n K:n mallissa keskiössä on asiakaslähtöisyys. *Konfiguraatioon* eli tarvemäärittelyyn kuuluvat fyysinen tuote sekä asiakkaan tarvetta vastaavat palvelut, laatu, toimivuus, teknologia, innovaatiot ja yhteensopivuus. *Kanavaan* sisältyvät esimerkiksi integroitu logistiikan ja ajan sekä ajoituksen hallinta, läpimenoaika, varasto-, asiakaspalvelutaso-, toimitus-, toimitusehto- ja kuljetuspolitiikka ja riskien hallitseminen. *Kyky palvella* kattaa palvelun laadun ja monipuolisuuden, kehittymishalun, tiedonkulun sekä toimittajien joustavuuden. *Kustannusta* pitäisi katsoa tuotteen tai palvelun elinkaaren kokonaiskustannuksina eikä pelkästään ostohintoina. (Karrus 2005, 236–237.)

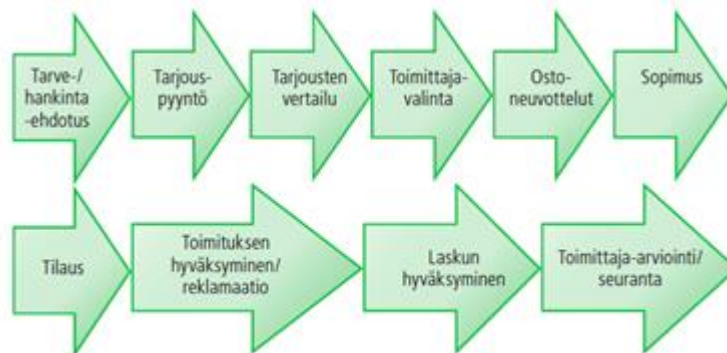
Peter Kraljicin 1980-luvulla suunnittelema portfolio- eli ostosalkkuanalyysi (kuvio 1, s. 7) on laajasti käytetty malli hankintojen luokitteluun. Ostosalkkuanalyysissä tuotteita katsotaan taloudellisen painoarvon ja riskin valossa. Tavoitteena on ostajan vallan käyttäminen mahdollisimman pienillä hankintariskeillä. Rutiiniostot tulisi standardisoida, koska tähän kategoriaan kuuluvilla tuotteilla ei ole merkittävää taloudellista vaikutusta yrityksen toimintaan ja näille tuotteille löytyy markkinoilta runsaasti toimittajia. Myös volyymioistoissa hankintaan liittyvä riski on pieni. Ostobudjetti volyymioistoissa on sen sijaan suuri. Tässä kategoriassa on ostajan markkinat, sillä toimittajia on paljon. Kriittisissä tuotteissa hankintariski on suuri ja saatavuus pitää varmistaa varmuusvarastoilla, koska toimittajia on vain yksi tai korkeintaan muutamia. Yrityksen tuottoon näillä tuotteilla on pieni vaikutus. Strategisissa tuotteissa ostajalla on neuvotteluvoimaa ja se kannattaa käyttää hyödyksi. Toimittajia on rajallisesti ja niiden kanssa on hyvä rakentaa tiiviimpää yhteistyötä. Strategisilla tuotteilla on merkittävä vaikutus tuottoon ja näiden saatavuus on turvattava. (Ritvanen 2011, 36–37.)



Kuvio 1. Ostosalkkuanalyysi (Hankinnan portfolioanalyysi n.d.).

2.1.3 Hankintaprosessi

Ostoprosessi (kuvio 2) käsittää kaikki ne vaiheet, jotka tarvitaan raaka-aineiden, tuotteiden ja palveluiden hankkimiseksi. Ostoprosessi vaihtelee tuotteen tai palvelun luonteesta, sopimuksista ja tilauksesta riippuen. Oleellisia prosessin vaiheita ovat ennustetiedot, tilaaminen, toimitusten valvonta, vastaanottaminen, varastoiminen ja maksaminen. (Ritvanen 2011, 39.) Ostoprosessin ensimmäiset vaiheet ovat usein vaativimpia osa-alueita ja niillä on suuri vaikutus lopputulokseen. Hankinnan esivalmisteluihin on tästä syystä varattava paljon aikaa ja resursseja. (Bø 2003, 257.)



Kuvio 10. Ostoprosessin vaiheet.

Kuvio 2. Hankintaprosessi (Ostoprosessi 2013).

Kun hankintatarve on olemassa, aletaan valmistella tarjouspyyntöjä. Tarjouspyynnössä esitellään tuote tai palvelu halutussa laajuudessaan, tekniset ja kaupalliset ehdot, yksiköt ja määrät, sopimuksen pituus ja mahdollinen optio, toimitusaika ja -paikka, tarjousten palautusaika ja -paikka. Tarjouksessa vastataan tarkasti tarjouspyynnön kohtiin ja laitetaan tarjoukseen liitteeksi esitteitä, referenssejä tms. Tarjouksen vertailu vaatii aikaa ja resursseja. Kaikkiin tarjouspyynnössä esitettyihin kysymyksiin on tarjouksesta löydettävä vastaukset. Hinnan lisäksi vertaillaan laatua, toimitusvarmuutta ja maksu- ja toimitusehtoja. Valintakriteerinä voi myös olla esimerkiksi toimittajan joustavuus. Edellä mainituille valintakriteereille annetaan painoarvot, joista saadaan kokonaispistemäärät kullekin toimittajalle. Näin

toimittajat asetetaan paremmuusjärjestykseen. Sopimuksia on monenlaisia ja niiden käyttö riippuu toimialasta. Teollisuudessa ja palveluissa yleisimpiä sopimustyyppisiä ovat kumppanuus- ja vuosisopimukset. Rakentamisessa projektisopimukset ovat tyypillisiä. Muita sopimustyyppisiä ovat kerta- ja puite- sopimus sekä puitesopimus. Tilaus voidaan tehdä myös suullisesti, mutta liiketoiminnan riskien vuoksi tilaukset kannattaa tehdä kirjallisesti. Tilauksessa määritellään tuote tai palvelu tarkasti. Tilaukseen kirjoitetaan tilausnumero, tuotteen tai palvelun määritelmä, määrä, hinta, toimitusehto ja -ajankohta, maksuehto, osoite toimitusta ja laskutusta varten. Toimittaja lähettää usein tilausvahvistuksen lopuksi. Tilausprosessin automatisointi on nykyään yritysten tavoitteena. Hankintaprosessiin kuuluu toki muitakin osa-alueita edellä mainittujen lisäksi. (Ritvanen 2011, 39–44.) Muita osa-alueita ovat esimerkiksi toimitusten seuranta, tavaroiden vastaanottaminen ja hyväksyminen sekä toimittajien lähettämien laskujen hyväksyminen (Bø 2003, 260–261). Hankintaprosessia käsitellään myöhemmin lisää tässä opinnäytetyössä julkisten hankintojen yhteydessä.

2.2 Julkiset hankinnat

Julkisten hankintojen on palveltava yhteiskunnan etuja. Se on haasteellista eri tahojen ja eri intressien johdosta, mutta neljän kriteerin (kuviot 3) täytyessä hankinta on onnistunut. (Periaatteet n.d.) Julkinen hankinta on määriteltä hankintalain 5 §:n 1 kohdassa, jossa käsitellään hankintasopimusta. Hankintasopimus tarkoittaa yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välistä kirjallista sopimusta. Sopimus koskee tavarank hankintaa, palvelun suorittamista tai rakennusurakan toteuttamista. Hankintasopimuksen tulee olla siis kirjallinen ja sillä pitää olla taloudellista arvoa. Taloudellisen hyödyn määritelmä täyttyy, kun sopimuksen mukaisesta tavarasta, palvelusta tai urakasta maksetaan rahallinen korvaus tai hankintayksikkö antaa muun taloudellisen hyödyn. Hankinnan määritelmä on laaja. Hankinnan käsite koskee tavaroiden ja palveluiden ostamista, vuokraamista tai vastaavanlaista toimintaa sekä urakalla teettämistä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 47–49.)



Kuvio 3. Hankintaohjeistuksen kriteerit (Periaatteet n.d.).

2.2.1 Julkisten hankintojen lainsäädäntö

”Hankintalainsäädännön pääperiaatteena on kaikkien hankintojen tehokas ja avoin kilpailuttaminen sekä tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohte-

lu” (Eskola & Ruohoniemi 2011, 22). Kaikkia tarjoajia ja ehdokkaita pitää kohdella kilpailutuksen jokaisessa vaiheessa samanlaisesti. Esimerkkinä tasapuolinen kohtelu tarkoittaa ulkomaisten sekä muiden kuin oman paikkakunnan toimittajien olemista samassa lähtöpisteessä kilpailutuksessa oman kunnan toimittajien kanssa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 22.)

Vain hankintayksiköiden hankinnat kuuluvat hankintalain piiriin. Kaikkien viranomaisten ja viranomaisiin verrattavien tahojen hankinnat kuuluvat hankintalain alaisuuteen. Viranomaisten hankintayksiköistä mainittakoon esimerkiksi valtioneuvosto, työ- ja elinkeinokeskukset ja tuomioistuinelaitos. Kuntien hankintayksiköitä ovat mm. kunnanvaltuustot, toimikunnat ja lautakunnat. Myös kuntayhtymät, sairaanhoitopiirit, koulutuskuntayhtymät ja kuntien tai kuntayhtymien liikelaitokset soveltavat hankintalakia. Lisäksi hankintalaki koskee valtion liikelaitoksia, uskonnollisia yhteisöjä, julkista tukea saavia tahoja sekä julkisoikeudellisia laitoksia. (Hankintayksiköt 2013.)

Hankintalainsäädäntöä ei sovelleta kaikkiin julkisiin hankintoihin. Niiden hankintayksikköjen, jotka vetoavat lain soveltamisalaan, on esitettävä perusteet poikkeusmenettelystä. Yleisiä poikkeuksia on seuraavilla hankinnoilla:

- Hankintalakia ei sovelleta salassa pidettävissä tai turvatoimenpiteitä käsittelevissä hankinnoissa eikä valtion turvallisuusetujen vastaisesti.
- Sotilaalliseen käyttöön hankittavat tavarat kuten aseet, sotatarvikkeet ja ammukset eivät kuulu hankintalakiin.
- Kansainväliset poikkeukset, kuten YK:n hankinnat, ovat hankintalain ulkopuolella sekä pääasiallisesti kehitysyhteistyöhankinnatkin.
- Palveluhankinnoista hankintalakia ei käytetä kiinteän omaisuuden, välimies- ja sovittelupalveluiden, tv- ja radio-ohjelmien, arvopapereiden ja rahoitusvälineiden, tutkimus- ja kehittämisspalveluiden, työsopimusten, päästöyksiköiden eikä lentoliikennepalveluiden hankintaan.
- Vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelualan hankinnat niiltä osin, jotka ovat toiminnan harjoittamiseen kuuluvia hankintoja. Postialan hankinnat postialan siirtymäkauden aikana kilpailutetaan kuitenkin normaalisti hankintalain mukaan. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 60–61, 63–66.)

Kynnysarvot ohjaavat julkisia hankintoja. Sekä EU-hankinnoille että kansallisille hankinnoille on omat kynnysarvonsa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 88.) Kynnysarvojen alle jääviä hankintoja hankintalaki ei koske. Kansalliset hankinnat pohjautuvat kotimaan lainsäädäntöön, kun EU-kynnysarvot perustuvat komission antamaan asetukseen sekä GPA-sopimukseen. (Kynnysarvot 2013.) GPA eli Government Procurement Agreement on Maailman kauppajärjestön (WTO) julkisten hankintojen sopimus (Eskola & Ruohoniemi 2011, 90). Kynnysarvot ovat lueteltuina seuraavissa taulukoissa (taulukot 1 ja 2, s. 10).

Taulukko 1. Kansalliset kynnysarvot (mukailtu Kynnysarvot 2013)

Hankintalaji	Hankintaviranomainen
	Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	30 000
Käyttöoikeussopimukset	30 000
Liitteen B (ryhmä 25) terveydenhoito- ja sosiaali-palvelut ja koulutuspalvelut yhteishankintana	100 000
Rakennusurakat	150 000
Käyttöoikeusurakat	150 000
Suunnittelukilpailut	30 000

Taulukko 2. EU-hankintojen kynnysarvot (mukailtu Kynnysarvot 2013)

	Kynnysarvo (euroa)	Kynnysarvo (euroa)
Hankintalaji	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat	130 000	200 000
Rakennusurakat	5 000 000	5 000 000
Käyttöoikeusurakat	5 000 000	5 000 000
Suunnittelukilpailut	130 000	200 000
<i>Erityisalojen hankinnat</i>		
Tavara- ja palveluhankinnat	400 000	
Rakennusurakat	5 000 000	
Suunnittelukilpailut	400 000	

2.2.2 Hankintamenettelyt

Euroopan Unionin direktiivit ohjaavat hankintamenettelyä. Kansalliset hankintamenettelyt ovat säädöksiltään joustavampia kuin EU-hankinnat, mutta ne ovat muuten lähellä toisiaan. Kansallisista hankinnoistakin pitää lähes aina julkaista ilmoitus. Mikään ei estä hyödyntämästä EU-hankintojen hankintamenettelyjä koskevia lakeja myös kansallisissa hankinnoissa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 148–149.)

Avoin menettely on käytetyin ja tunnetuin hankintamenettely. Se on yksinkertainen, koska se sisältää vähemmän vaiheita ja määräaikoja. Avoin menettelyn huonona puolena on sen aiheuttama työmäärä, jos tarjouksia tulee paljon ja valintaperusteena on käytetty kokonaistaloudellisuutta monine vertailukohtineen. Tarjouspyyntöön liittyvät asiakirjat on toimitettava hankinnasta kiinnostuneille toimittajille kuuden päivän sisällä pyynnöstä. Hankintayksikkö voi myös itse lähettää asiakirjat mahdollisille hankintaan sopiville toimittajille. Toimittajien on seurattava tilaajan määräaikoja pyytäessään asiakirjoja. Kaikille halukkaille tarjouspyyntö on lä-

hetettävä. Asiakirjat voivat olla myös Internetissä saatavilla. Tarjouskilpailun voittaa taho, jonka tarjous on halvin tai se, joka saa parhaimmat pisteet riippuen valintaperusteista. Avoimen menettelyn tarjouksen voimassaoloaika on 52 päivää ilman ennakoilmoitusta. Lyhimmillään tarjousten vastausaika on 22 päivää, mikäli hankinnasta on tehty ennakoilmoitus sähköisesti ja asiakirjat ovat vapaasti saatavilla myös sähköisesti. Kansallisissa hankinnoissa avoin menettely tapahtuu vastaavasti kuin EU-hankinnoissakin, mutta määräajoista ei ole asetettu säädöksiä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 151–154.)

Rajoitetussa menettelyssä toimittajat voivat hankintailmoituksen julkaisemisen jälkeen pyytää saada osallistua tarjouskilpailuun. Hankintayksiköllä on määräysvalta päättää ketkä halukkaat toimittajat saavat jättää tarjouksen. Hankintalaki ei aseta rajoituksia rajoitetun menettelyn käytölle, mutta useimmiten rajoitettua menettelyä sovellettaessa pyritään vähentämään tarjoajien määrää, joille tarjouspyyntö lähetettäisiin. Hankintayksikkö vertaa toimittajien osallistumishakemuksia hankintailmoituksen soveltuvuus- eli vähimmäisvaatimuksiin. Mikäli vähimmäisvaatimusten täyttäviä toimittajakandidaatteja on enemmän kuin toimittajia, joilta tarjoukset halutaan, hankintayksikkö jatkaa toimittajien karsimista käyttämällä hankintailmoituksessa ilmoitettuja syrjimättömiä ja objektiivisia kriteereitä. Rajoitetussa menettelyssä tarjoajia on oltava vähintään viisi. Siinä tapauksessa, että vähimmäisvaatimuksia täyttäviä tarjoajia on vähemmän kuin viisi, hankintamenettelyä voidaan jatkaa kaikilla vähimmäiskriteerit täyttävillä ehdokkailla. Näille toimittajille lähetetään tarjouspyyntö, ellei se ole sähköisesti saatavilla. Hankinta saatetaan myös keskeyttää, jos huomataan riittävän kilpailun puute. (Lahtinen 2012a, 70–71.)

Kilpailullinen neuvottelumenettely tarkoittaa hankintamenettelyä, johon kaikki halukkaat voivat pyytää osallistumisoikeutta. Hankintayksikkö neuvottelee valittujen toimittajien kanssa yhden tai useamman ratkaisun tarpeitaan vastaaviksi ja pyytää toimittajilta näihin ehtoihin soveltuvia tarjouksia. Hankintalaki määrää tilanteet, joissa kilpailullista neuvottelumenettelyä on lupa käyttää. Tätä hankintamenettelyä saa käyttää, jos hankintayksikkö ei osaa määritellä hankintaan liittyviä oikeudellisia, teknisiä tai taloudellisia ehtoja ja valintaperusteena hankinnassa on kokonaistaloudellinen edullisuus. Kilpailulliseen menettelyyn pitää valita vähintään kolme tarjoajaa. Jos tarjoajia on vähemmän, menettelyä on siitä huolimatta mahdollista jatkaa ehdot täyttävien toimittajien kanssa. Hankintayksikkö lähettää neuvottelukutsun tarjoajille. Neuvottelukutsussa on tarkemmat tiedot hankinnasta. Tarjoajilta saatetaan pyytää alustavaa tarjousta, joka ei pääsääntöisesti sido tarjoajaa. Neuvottelun aikana tarjoajien määrää voidaan supistaa. Tämä edellyttää asian mainitsemista hankkeen kuvauksessa tai hankintailmoituksessa. Neuvottelujen pohjalta muotoillaan tarjouspyynnön sisältö teknisine tietoineen. Neuvottelujen käyminen on sallittua kaikista kyseiseen hankintaan liittyvistä asioista, mutta käytännössä hankintayksikkö päättää neuvottelujen kohteet. Tarjoajan kannattaa neuvotteluissa kommentoida tarjouspyyntöasiakirjoja oman edun mukaisesti. (Lahtinen 2012a, 72–74.)

Neuvottelumenettely aloitetaan kuten kilpailullinen neuvottelumenettelykin hankintailmoituksen julkaisemisella. Yritykset tekevät osallistumishakemuksen. Vähintään kolme tarjoajaa tulee ottaa mukaan neuvotteluihin, jos halukkaita on sen verran. Neuvottelumenettelyä käytetään lakien sallimissa puitteissa niissä tapauksissa, jolloin hankintayksikkö ei ole saanut tarjousmenettelyn tai tarjouspyyntöjen mukaisia tarjouksia käyttäessään avointa menettelyä, rajoitettua menettelyä tai kilpailullista neuvottelumenettelyä. Neuvottelumenettely on joustava, koska neuvotteluja toimittajien kanssa voidaan käydä kaikista hankintaan liittyvistä asioista. Toisaalta neuvottelumenettelyyn tulee varata enemmän aikaa kuin esimerkiksi avoimeen menettelyyn. Neuvottelumenettelyyn siirtymisestä on tehtävä useimmiten uusi ilmoitus ja neuvottelukutsu on toimitettava menettelyyn hyväksytyille toimittajille. Mikäli tarjouspyynnön sopimusehdot muuttuvat oleellisesti, pitää hankinta kilpailuttaa uudestaan. Tärkeää on saada tarjoukset vertailukelpoisiksi keskenään. Yleensä toimittajille lähetetään täsmennyspyyntö korjata joitain tarjouksen tietoja, muttei parannella tarjoustaan muuten. Neuvotteluja saatetaan käydä myös suullisesti, kunhan tarjoajia muistetaan kohdella tasavertaisesti. Neuvottelujen käyminen vaiheittain on hankintalain 26 §:n 2 momentissa todettu mahdolliseksi siten, että tarjoajia karsitaan vaiheittain tarjousten eikä tarjoajan kelpoisuuden perusteella. Hankintalain 24 §:n 4 momentissa mainitaan kilpailun toteutuvan, jos neuvottelujen viimeisellä kierroksella on tarpeeksi ehdokkaita. Tämä riippuu myös kelpoisuusvaatimusten täyttävien tarjoajien ja ratkaisujen määrästä. Kilpailu on toiminut, jos neuvottelun loppukierroksella on vain kaksi toimittajaa jäljellä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 164–169, 174–176.)

Kansallisissa hankinnoissa neuvottelumenettely ei ole ennen vuotta 2007 löytynyt hankintalainsäädännöstä. Sen käytölle ei ole ollut kuitenkaan mitään esteitä. Kansallisissa hankinnoissa neuvottelumenettelyä on hyödynnetty usein niissä tapauksissa, jolloin hankintayksikkö ei ole saanut avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä tarjouspyyntöä vastaavia tarjouksia tai kilpailutuksen loppuunsaattamiseksi on tarvinnut käydä neuvotteluja. Neuvottelumenettelyn käytön edellytyksenä on alle 50 000 euron tavara- tai palveluhankinnat tai alle 500 000 euron rakennusurakat. Kansallisissa hankinnoissa neuvottelumenettelyä on mahdollista käyttää, jos hankinta on yli 50 000 tai 500 000 euroa, hankinta on alle EU-kynnysarvojen ja jokin erityisedellytys täyttyy. Neuvottelumenettelystä on hyvä muistaa, että tinkiminen neuvotteluissa ei ole sallittua. Määräajoissa pitää noudattaa kohtuullisuutta hakemusten ja asiakirjojen jättämiseen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 177–179, 183.)

Suorahankinta tarkoittaa hankintaa, jossa hankintayksikkö valitsee yleisimmin yhden tai muutaman toimittajan neuvottelemaan hankinnasta. Suorahankinta on tarkkaan säädeltyä. Suorahankintaa saa käyttää hankintalain 27 §:n mukaan seuraavissa tapauksissa:

- Avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä hankintayksikölle ei ole toimitettu lainkaan osallistumishakemuksia tai tarjouksia tai tarjoukset eivät ole sopivia.
- Sopimuksen teolla on huomattava kiire hankintayksiköstä riippumattomista syistä eikä määräaikoja voida noudattaa.

- Tekniset, taiteelliset tai yksinoikeuteen liittyvät seikat puoltavat hankinnan järjestämistä vain yhden toimittajan kanssa.
- Hankinnan kohteena oleva tavara tulee vain tutkimus-, tuotekehitys-, kokeilukäyttöön tai tieteellistä toimintaa varten eikä hankintayksikön tavoitteena ole tilata suuria määriä taloudellisessa mielessä.
- Tavaroiden hankinta tapahtuu toimintansa lopettavalta yritykseltä huomattavan edullisesti.
- Hankinnan kohteena on raaka-ainemarkkinoilla oleva tuote ja siellä noteerattu.
- Palveluhankintana toteuttava suunnittelukilpailu, jonka voittaja valitaan sääntöjen mukaan toimittajaksi tai useamman voittajan ollessa kyseessä aloitetaan neuvottelut voittajien kanssa. (Lahtinen 2012a, 76–77.)

Hankintalainsäädännön 28 § antaa mahdollisuuden myös lisätilauksen teko-
koon alkuperäisen toimittajan kanssa. Lisätilauksella tarkoitetaan aiemmin
hankitun laitteiston tai toimituksen muuttamista tai laajentamista. Tällai-
nen lisätilaus on pääsääntöisesti voimassa kolme vuotta. Palveluhankin-
noissa lisätilaus toteutetaan samansuuntaisesti. Ns. optiot katsotaan myös
lisätilauksiksi. Silloin alkuperäistä hankintaa tehtäessä hankintailmoituk-
sessa on mainittava mahdollisesta suora-hankinnasta myöhemmässä vai-
heessa ja lisähankintojen kustannuksia tulee arvioida jo osana alkuperäistä
sopimusta. Myös Suomessa tapahtuvissa terveyst-, sosiaali- tai koulutus-
palveluiden hankinnassa suora-hankinta on suositeltavaa, jos palvelutoimit-
tajan vaihtaminen, neuvottelumenettelyt tai tarjouskilpailun toteuttaminen
olisivat kohtuuttomia asiakas- ja hoitosuhteen kannalta. (Lahtinen 2012a,
77–79.)

Puitejärjestely koskee yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai
useamman toimittajan välistä sopimusta, jossa vahvistetaan määrätyn ajan
sisällä tehtävien hankintasopimusten ehtoja erityisesti hintojen ja määrän
osalta. Puitejärjestely sopii mainiosti vaikka tietotekniikkahankintoihin,
joissa hinnat ja tuotteet muuttuvat usein. Puitejärjestelyllä voidaan enna-
koida tulevia hankintoja, jotta välttyttäisiin neuvottelumenettelyjen tai suo-
ra-hankintojen käytöltä kiireessä. Pääsääntöisesti avoimella tai rajoitetulla
menettelyllä valitaan toimittajat puitejärjestelyyn, jonka kesto rajoittuu
yleisesti neljään vuoteen. Puitejärjestelyn käyttämisestä pitää informoida
hankinnan alkuvaiheesta hankintapäätökseen ja siitä on EU-hankintojen
tapauksessa tehtävä jälki-ilmoitus. Mikäli puitejärjestelyn ehdot on vahvis-
tettu järjestelyssä, yhden tai useamman toimittajan kanssa ei tarvita kilpai-
luttamista. Ehdoista hintojen osalta ainakin hintojen muodostamisesta on
oltava yhteisymmärrys. Usean toimittajan tarjotessa voidaan tilata siltä
toimittajalta, joka tekee kyseisestä tuoteryhmästä parhaan tarjouksen. Jos
kaikista ehdoista ei ole vahvistusta, kilpailutus järjestetään puitejärjestelyn
ja tarvittaessa tarjouspyynnön ehdoilla. (Puitejärjestely 2013.) Tämä ta-
pahtuu kevennetyn kilpailutuksen eli minikilpailutuksen avulla (Lahtinen
2012a, 81).

Dynaaminen hankintajärjestelmä sopii hyvin saatavilla oleville yleisille
tuotteille. Tämä hankintamenettely on avoinna määrätyn ajan kelpoisuus-
ehdot täyttävillä toimittajilla, jotka ovat tehneet tarjouspyynnön mukaisen

alustavan tarjouksen. Dynaaminen hankintajärjestelmä koostuu useammasta vaiheesta ja se toimitetaan sähköisesti. **Sähköinen huutokauppa** tarkoittaa menettelyä, jossa tarjousten arvioinnin jälkeen tietojärjestelmässä aloitetaan huutokauppa. Huutokaupan avulla haetaan edullisinta lopputulosta hankintayksikön näkökulmasta käyttämällä uusia hintoja tai muita matemaattisesti mitattavia arvoja. Sähköinen huutokauppa ei käy hankintoihin, joissa vaaditaan henkisiä suorituksia eikä myöskään rakennusurakoihin. (Dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen huutokauppa 2013.)

Suunnittelukilpailu on erilainen hankintamenettely kuin muut hankintamenettelyt eikä siihen yleensä sovelleta samoja säännöksiä kuin muihin menettelyihin. Suunnittelukilpailusta on omat sääntönsä hankintalaissa. Suunnittelukilpailussa tuomaristo valitsee parhaan ehdokkaan, joka voidaan myös palkita. Suunnittelukilpailua käytetään usein hankinnoissa, joissa tavoitteena on luova työ, kuten arkkitehtuuriin tai taiteeseen liittyvä suunnitelma. (Suunnittelukilpailu ja muut suunnitteluhankinnoissa käytettävät menettelyt 2013.)

Yhteishankinnat tarkoittavat useamman hankintayksikön yhteistyötä. Tätä varten perustetaan esimerkiksi yhteishankintayksikkö. Yhteishankintayksikön toimintaideana on tehdä yhteishankintoja niille hankintayksiköille, jotka omistavat sen suoraan tai välillisesti. Koko maan tasolla tällaisia yhteishankintayksiköitä on kaksi: Hansel Oy ja KL-Kuntahankinnat Oy. Hansel Oy toimii valtionhallinnossa ja KL-Kuntahankinnat Oy kuntakentällä. **Hankintayhteistyöllä** hankintayksiköt, esimerkiksi kunnat, perustavat hankintarenkaan. Hankintayhteistyöllä hankintayksikkö ei voi antaa muiden hankintayksiköiden vapaasti hyödyntää kilpailutusta. Hankinnasta ilmoitettaessa ja tarjouspyynnössä on kerrottava ne hankintayksiköt, jotka aikovat kilpailutusta hyödyntää. Valtuutusta tai hankintarenkaan sopimusta käyttämällä muutkin hankintayksiköt voivat toki kilpailutusta käyttää hyväkseen, jos siitä on erikseen ilmoitettu. (Lahtinen 2012a, 82.)

2.2.3 Kilpailutusprosessi

Hankintayksikön on tehtävä ennakkoilmoitus, hankintailmoitus, käyttöoikeusurakkaa koskeva ilmoitus, suunnittelukilpailuilmoitus ja jälkilmoitus. Suorahankinnastakin voidaan ilmoittaa. (JulkHankL 35.1. §.) Hankinnan suunnittelu on koko hankintaprosessin tärkeimpiä vaiheita. Julkinen hankinta on julkisen ja yksityisen sektorin välistä kaupankäyntiä. Hankintalain 2 §:n 2 momentti kehottaa suorittamaan hankinnat suunnitelmallisesti ja taloudellisesti sekä järkevinä kokonaisuuksina ympäristöystävällisyyttä unohtamatta. Julkisissa hankinnoissa on kyse julkisten varojen käytöstä ja niitä pitäisi käyttää tuottavasti ja järkevästi. Tavoitteena on hinta-laatusuhteeltaan ideaalinen hankinta, jossa huomioidaan hallinnollisten töiden määrä ja tähdätään niiden vähentämiseen esimerkiksi hyödyntämällä yhteishankintoja. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 123–124.)

Hankintayksikkö voi ottaa hankinnan suunnitteluun myös teknisen vuoropuhelun, joka on vapaamuotoinen menettely. Teknisessä vuoropuhelussa hankintayksikkö pyytää kommentteja tarjouspyyntöasiakirjoihin jo ennen

varsinaisen hankintamenettelyn aloittamista. Vuoropuhelua voidaan käydä vaikka sähköpostin välityksellä tai tapaamisissa toimittajien kanssa. Teknistä vuoropuhelua pitää käydä kaikkien toimittajien kanssa, jotta tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu toteutuisi. Hankintayksikkö ei saa vaatia tarjoajilta esimerkiksi suurta liikevaihtoa tai pitkäkestoista kokemusta alalta, mikäli hankinta voidaan toteuttaa pienemmällä liikevaihdolla ja kokemuksella. Hankinnan suunnittelu riippuu hankinnan kohteesta. Se voi olla ruutiinostojen kohdalla vain edellisen hankinnan asiakirjojen päivittämistä, jos määrärahat hankintaan ovat olemassa. Vaativammissa hankinnoissa prosessi alkaa tarpeesta, jonka jälkeen tehdään esiselvitys sekä markkinakartoitus. Seuraavaksi päätetään vaihtoehdot ja linjaukset. Tarjouspyyntöluonnoksen pohjalta on hyvä käydä tekniset vuoropuhelut tarjoajien kanssa, mikä johtaa viimeistelyihin tarjouspyyntöihin. (Lahtinen 2012b, 41–45.) Myös tietopyyntöä käyttämällä hankintayksikkö saa toimittajilta ratkaisumalleja hankinnan toteuttamiseen. Hankintayksikkö määrittää hankinnan tavoitteet, jonka pohjalta tiedustellaan siitä aiheutuvaa työmäärää ja kustannuksia. Tietopyyntö lisää kilpailutuksen avoimuutta. Tietopyynnölle on hyvä laatia määräaika, johon mennessä vastauksia odotetaan. Tietopyyntöön ei kuitenkaan tarvitse vastata eivätkä vastaukset sido mihinkään. Tietopyyntöön liittyvät keskustelutilaisuudet ovat myös mahdollisia. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 140–141.)

Budjetointi on osa hankinnan suunnittelua. Hankintaan käytettävissä olevat varat riippuvat siitä, miten hankinta on huomioitu talousarviossa. Hankinnasta voi koitua muitakin kuluja, kuin vain ostokulut. Muita kustannuksia saattaa syntyä vanhojen sopimusten irtisanomisista tai ylläpidosta ja huolloista. Myös tuotteen käyttöikä vaikuttaa mahdollisine poistokuluihin. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 137.)

Isommat hankintakokonaisuudet voi kilpailuttaa sellaisenaan ja samalla hyötyä mahdollisista volyymieduista. Tosin hankintakokonaisuuden jakaminen osatarjouksiin helpottaa pienempienkin toimittajien osallistumista tarjouskilpailuun, joilla ei muuten olisi resursseja tarjota isoa kokonaisuutta. Hankinta-aikataulu kannattaa laatia ja huomioida EU-hankinnoissa ilmoitusmenettelyn ja osallistumishakemusten sekä tarjousten vaatima aika. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 143–144.)

Tarjouspyynnön pitää sisältää hankinnan kohteen määrittely teknisine eritelmineen ja vaatimuksineen ja muut laatuvaatimukset. Tarjouspyynnössä on mainittava julkaistu hankintailmoitus, tarjousten viimeinen jättöpäivä, osoite tarjouksen postittamiseen, tarjouksen laadinnassa käytettävä kieli tai kielet, tarjoajien teknistä kelpoisuutta, ammatillista pätevyyttä, taloudellista ja rahoituksellista tilannetta koskevat vaatimukset ja niiden esittämiseen vaadittavat asiakirjat. Tarjouspyynnöstä tulee nähdä tarjouksen valintaperuste ja kokonaistaloudellista edullisuutta valintaperusteena käytettäessä vertailuperusteet ja niiden suhteelliset painotukset. (JulkHankL 41.1 § 1-7 kohta.) Myös muut hankintaan oleellisesti vaikuttavat seikat kirjataan tarjouspyyntöön (JulkHankL 41.2. §). Teknisten eritelmien on annettava kaikille tarjoajille mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun (JulkHankL 44.1. §). Määrättyjä valmistajia tai alkuperämaita ei saa suosia (JulkHankL 44.3. §). Teknisissä eritelmissä viitataan usein suomalaiseen tai toiseen kansalli-

seen standardiin, joka täyttää eurooppalaisen standardin vaatimukset (JulkHankL 44.2, 1 §). Tarjouspyynnössä saatetaan esittää lisäksi ympäristöllisiä vaatimuksia. Hankintayksiköt voivat hyödyntää monikansallisia, eurooppalaisia tai muita ympäristömerkkejä ehtojensa esittämiseen. (JulkHankL 45.1. §.) Ympäristömerkkejä saa käyttää, mikäli ne soveltuvat kyseisen hankinnan ominaisuuksien määrittelyyn, merkkien vaatimukset pohjautuvat tieteelliseen tietoon, monet tahot (viranomaiset, ympäristöjärjestöt, kuluttajat, vähittäiskaupan edustajat, valmistajat) ovat voineet osallistua ympäristömerkkien tekemiseen ja merkki on yleisesti saatavilla (JulkHankL 45.2 § 1-4 kohta).

Tarjouspyyntö on hankintaprosessin merkittävin asiakirja, jonka valmisteluun pitää käyttää riittävästi aikaa ja resursseja. Tarjouspyyntö on EU-hankinnoissa tehtävä kirjallisesti ja yleisesti myös kansallisissa hankinnoissa vain muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Tarjouspyynnöltä vaaditaan selkeyttä, jotta se tuottaisi vertailukelpoisia tarjouksia. Vähäisiä virheitä voidaan korjata täsmentämällä tarjouspyyntöä ja pyytämällä niiltä osin päivitetty tarjoukset. Hankalimmissa virhetapauksissa ratkaisuksi jää uuden tarjouskilpailun järjestäminen. Jos tarjouspyynnön ja hankintailmoituksen välillä tulee ristiriitoja, hankintailmoitusta sovelletaan. Tarjouspyyntö voi olla maksullinen, jos se on esimerkiksi hyvin laaja. Maksun täytyy olla kuitenkin kohtuullinen ja siitä on mainittava jo etukäteen vaikkapa hankintailmoituksessa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 246–252.)

Hankintalain 2 §:n mukaan hankinnat tulisi järjestää mahdollisimman tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankintoja ei saisi pilkkoa osiin vaan suosia esimerkiksi puitejärjestelyjä, jotta hintatavoitteet saavutettaisiin ja kilpailuttamiseen liittyvät kustannukset vähenisivät. Hankintayksikkö voi hyväksyä kokonaistarjouksen, vaikkei siitä olisikaan mainintaa tarjouspyynnössä. Kokonaistarjouksen on oltava edullisempi kuin osatarjoukset. Kokonaistarjouksen antaminen saattaa olla myös kielletty. Kokonaistarjouksen edut ovat seuraavat:

- Riskit pienenevät kokonaistarjouksessa.
- Varmuus lisääntyy kokonaistarjouksessa.
- Tekninen toteutus on samanlaista käyttämällä yhtä toimittajaa.
- Koordinointi on yhden toimittajan kanssa helpompaa.
- Toimitusten tarkastaminen ja maksujen suorittaminen helpottuu.
- Suunnittelu ja toteutus on ainutlaatuista. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 268–269.)

Hankintayksikkö niin halutessaan voi jakaa hankinnan osiin ja sallia osatarjousten tekemisen. Osatarjousten hyväksyminen on ilmoitettava. Osatarjouksilla saavutetaan seuraavia etuja:

- Sopimuskumppanit vaihtelevat osien mukaan.
- Suuremmat hankintakokonaisuudet voidaan jakaa osiin.
- Jokaiselle osalle löytyy paras mahdollinen toimittaja.
- Kilpailu lisääntyy.
- Markkinoiden toimivuus paranee.
- Osatarjoukset mahdollistavat paikallisten ja pienempien toimittajien osallistumisen tarjouskilpailuun.

- Markkinoiden kapasiteetti ja resurssit tulevat paremmin huomioiduiksi.
- Jokaisen toimijan kanssa tehdään yksilölliset sopimukset.
- Osatarjouksilla saadaan halvemmat hinnat ja toteutus on nopeampaa. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 271–272.)

EU-hankinnoissa hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä on kerrottava sallitaanko osatarjous yhdestä, useasta vai kaikista osista. Osat voivat olla itsenäisiä eli hankintayksikkö tekee hankinnan yhden osan osalta ja keskeyttää lopun hankinnan. Hankintayksikkö saa hyväksyä myös kokonaistarjouksen osatarjousten sijaan, mikäli asiasta on kerrottu etukäteen. Hankinta on luvallista jakaa osiin myös niin, että hankinnalle valitaan useampi toimittaja. Näin tehdään muun muassa puitejärjestelyn kohdalla. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 272–274.)

Tarjouspyynnössä kannattaa kertoa, miten ostot tehdään valittujen toimittajien kesken. Tarjouspyynnössä voidaan ilmoittaa, että sopimus ei anna yksinoikeutta toimittajalle toimittaa tuotteita tai palveluita eikä pidä sisällään määräostovelvoitetta. Hinnoittelussa sopimussuhteen alussa voidaan käyttää kiinteää hintaa ja määrätyn ajan jälkeen hintaa on mahdollista tarkastaa. Hankintalain 47 §:ssä vaaditaan hankintayksikön ilmoitusta vaihtoehtoisten tarjousten hyväksymisen mahdollisuudesta jo hankintailmoituksessa. On muistettava, että vaihtoehtoisten tarjousten hyväksyminen on mahdollista vain kokonaistaloudellista edullisuutta valintaperusteena käytettäessä. Tarjouspyynnössä mainittu tarjousten voimassaoloaika sitoo niin tarjoajaa kuin hankintayksikköäkin. Isommissa hankinnoissa voimassaoloaika on usein kaksi tai kolme kuukautta. Tarjouspyyntöön tulee liittää hankintayksikön tekemä sopimusluonnos, jossa on kattavat sopimusehdot tai tarjouspyynnössä on viitattava yleisiin sopimusehtoihin, kuten JYSE 2009 tavarat ja palvelut. Lisäksi tarjouspyynnössä on hyvä kertoa hankinnan etenemisestä ja tarjousten käsittelystä sekä lisätietojen antamisesta ja asiakirjojen julkisuudesta. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 274–275, 290, 292, 297–299.)

Hankintamenettely vaikuttaa siihen, kuinka ehdokkaat ja tarjoajat valitaan. Hankintalaissa on asiasta selvitystä pykälissä 52–59 ja 71. Toimittajien soveltuvuuden arviointi antaa tietoa toimittajien edellytyksistä toimia hankinnan toteuttajana. Avoimessa menettelyssä toimittajien soveltuvuus katsotaan vasta tarjousten saavuttua hankintayksikölle. Kynnysarvot ylittävisissä muissa hankintamenettelyissä, jotka käynnistyvät rajoitetulla menettelyllä, tarjoajien kelpoisuus tarkastellaan vasta osallistumishakemusten saapumisen jälkeen. Hankintayksiköllä on oikeus pyytää tarjoajilta erilaisia todistuksia ja referenssiluetteloita. Ehdokas tai tarjoaja saadaan sulkea pois kilpailusta tilaajavastuulain (1233/2006) perustein lisäksi muun muassa seuraavista syistä (54 §):

- Toimittaja asetetaan selvitystilaan.
- Toimittaja on konkurssissa.
- Toimittaja on saanut tuomion lainvastaisesta toiminnasta ammattinsa harjoittamisessa.
- Verojen ja lakisääteisten sosiaalimaksujen suoritus on laiminlyöty.
- Toimittaja on syyllistynyt ammatissaan vakavaan virheeseen.

- Toimittaja on antanut vääriä tietoja ja on näin ollen epäluotettava. (Salon kaupungin yleiset hankintaohjeet 2008, 23–25.)

Tarjousten vastaanotto ja avaaminen alkaa tarjousten kirjaamisella tai tarjousten päälle kirjoitetaan vastaanottaja ja saapumisaika. Tässä vaiheessa tarjoukset on säilytettävä huolellisesti tietovuotojen estämiseksi sulkemalla ne esimerkiksi kirjekuoreen. Tarjouksia ei saa avata ennen avaamistilaisuutta, joka pidetään ns. virkamiestiimissä eli hankintayksikön henkilöiden toimesta. Avaustilaisuudesta tehdään pöytäkirja, johon liitetään saadut tarjoukset. Tarjousten tietoja ei vielä tässä vaiheessa ole lupa julkaista, jotta tarjouksia saataisiin vertailla tasapuolisesti. (Oksanen 2010, 56.)

Tarjousten hylkääminen on perusteltua seuraavissa tapauksissa:

- Tarjous on tarjouspyynnön vastainen.
- Tarjoaja on toiminut lain tai hyvien tapojen vastaisesti tai vilpillisesti esimerkiksi osallistumalla kartelliin.
- Mikäli tarjoushintaa ei ole annettu selkeästi tai vaadittua hintaerittelyä ei ole tehty.
- Tarjous ei ole saapunut määräaikaan mennessä.

Tarjoukset voidaan hylätä myös seuraavin perustein:

- Tarjottu hinta on niin alhainen, ettei ole varmuutta toimittajan mahdollisuudesta toteuttaa hankintaa. Asiaa pitää selvittää lisää.
- Hankinta huomataan tarpeettomaksi tai kaikki tarjoukset ylittävät hankintaan tarkoitettut määrärahat. (Oksanen 2010, 56–57.)

Tarjousten vertailussa ja toimittajan valitsemisessa Oksanen (2010, 58–59) mukaan ei saa enää kiinnittää huomiota tarjoajien kelpoisuuteen. Tarjouksista hyväksytään joko halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin riippuen valintaperusteista. Kaikki hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä esitetyt vertailuperusteet on otettava mukaan vertailuun, kun käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta. Tässä vaiheessa ei saa ottaa enää uusia vertailuperusteita. Tarjouksista kannattaa tehdä vertailutaulukko (taulukko 3), jossa jokaiselle tarjoajalle annetaan pistemäärä kunkin vertailukriteerin kohdalla. Tyhjä vertailutaulukko on hyvä liittää malliksi jo tarjouspyyntöön.

Taulukko 3. Esimerkki tarjousten vertailutaulukosta (mukailtu Oksanen 2010, 58)

Vertailutekijät	Pisteet	Yritys/kuljetuskalusto	Yritys/kuljetuskalusto
		A (halvin) 40 euroa/h	B 45 euroa/h
1) Tarjoushinta	max 70 p	70 p	62 p (40/45 x 70)
2) Kaluston ikä ja kunto	max 15 p	6 p	15 p
1-5 v 15 p			
6-10 v 12 p			
11-15 v 9 p			
16-20 v 6 p			
3) Henkilökunnan ammattitaito, palvelun luotettavuus ja laatu	max 15 p	6 p	10 p
Vertailupisteet	100 p	82 p	87 p
Edullisuusjärjestys		2.	1.

Hankintalain 73 pykälän perusteella hankintayksikön on kaikista tekemis-
tään ratkaisusta, joilla on vaikutusta tarjoajan asemaan, tehtävä kirjallinen
päättös. Tämä koskee yhtä lailla tarjousmenettelyn ratkaisua, josta laadi-
taan kirjallinen hankintapäätös. Kirjallisessa päätöksessä on kerrottava
lopputulokseen vaikuttaneet seikat. Tämän pykälän toisessa momentissa
viitataan muun muassa tarjoajan ja tarjouksen hylkäämisen perusteisiin.
Olennaista tarjoajan kannalta on saada tietään oman tarjouksen menesty-
minen muiden tarjousten rinnalla. Hankintapäätöksen sisältö antaa vas-
taukset seuraaviin asioihin:

- Mikä tarjous tuli valituksi?
- Käytettiinkö valintaperusteena halvinta hintaa vai kokonaistaloudellista edullisuutta ja mahdollisen kokonaistaloudellisuuden arvioinnin perusteet.
- Tarjousten saamat pisteet hinnan tai kokonaistaloudellisuuden mukaan.
- Pisteiden perustelut arviointiperusteiden mukaan.
- Pisteistä johtuvien erojen tulkinta tarjoajien kesken. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 370–371, 373.)

Hankintapäätös ja siihen liittyvät oikaisuohje ja valitusosoite lähetetään kaikille asianosaisille. Tästä on ohjeet hankintalain 75 §:ssä. Pääasiallisena tiedon välittämisen kanavana pidetään sähköistä viestiä, jonka oletetaan olevan perillä vastaanottajalla lähettämispäivänä. Myös perinteisenä kirjeenä voidaan vastaanottajaa lähestyä. Silloin kirjeen lasketaan olevan perillä seitsemän vuorokauden kuluttua. Hankintalain 54 §:n mukaan tiedoksianto on tehtävä pikimmiten päätöksestä. Valitusosoitteesta käy ilmi, miten asia saatetaan markkinaoikeuteen ja mitkä ovat hankintayksikön yhteystiedot hankintalain 88 §:ssä kerrottua ilmoitusta silmällä pitäen. Oikaisuohjeella opastetaan tarjoajaa tekemään hankintaoikaisu, jolla asia pyritään käsittelemään uudelleen. Hankintalain 74 §:ssä on myös sanottu, että tarjoajalla on 14 päivää hankintapäätöksestä aikaa tehdä valitus markkinaoikeuteen. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 373–374, 376–377.)

Hankintalaki velvoittaa hankintapäätöksen jälkeen laatimaan hankintasopimuksen. Sopimus tulee allekirjoittaa. (Oksanen 2010, 64; Eskola & Ruohoniemi 2011, 390.) Hankintasopimus tehdään kirjallisesti ja se voidaan tehdä 21 päivän päästä siitä ajankohdasta, jolloin tarjoaja on saanut tai oletettu saaneen tiedoksi hankintapäätöksen (Eskola & Ruohoniemi 2011, 390–391; JulkHankL 76 § ja 77.1. §). Suorahankinnassa odotusaikaa ei sovelleta. Sitä ei tarvitse noudattaa 78 §:n mukaan myöskään puitejärjestelyn kohdalla tai kun jäljellä ei ole kuin yksi tarjoaja, joka on jättänyt hyväksyttävän tarjouksen. Hankintasopimus on tarjouspyynnön ohella merkittävä asiakirja, jonka valmisteluun on syytä kiinnittää huomiota. Hankintasopimuksen sisältöä ei ole hankintalaissa erikseen määriteltä. Sopimuksen runkona voi tuki hyödyntää esimerkiksi tavaroiden kohdalla julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja JYSE 2009 TAVARAT. Yleisten ehtojen on kuitenkin sovittava hankintaan. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 391–394.)

Hankintalain 84 §:ssä viitataan viranomaisten toiminnan julkisuutta käsittelevään lakiin 621/1999. Laki pitää sisällään hankintayksikön asiakirjojen

julkisuuden, asianosaisen tiedonsaantimahdollisuuden ja asiakirjoista perittävät maksut. Julkisuuslain 11 §:n perusteella asianosaisen, jota asia koskee, on oikeus saada tietää myös ei-julkisen asiakirjan tietoja. Toisten tarjoajien tarjouksista tietoja ammatti- ja liikesalaisuuksista ei anneta muuten kuin hintojen osalta. Asiakirjojen sisällöt ovat saatavilla heti hankintapäätöksen jälkeen. Julkisuuslain 6 ja 7 § toteavat, että muille ulkopuolisille henkilöille ja yrityksille viranomaisten asiakirjat tulevat julkisiksi sopimuksen teon jälkeen kaikilta muilta osin paitsi ammatti- ja liikesalaisuuksien tai muun salaisen tiedon osalta. Salassa pidettävät tiedot pitää ratkaista kunkin tapauksen kohdalla erikseen. Hankintayksikön tulee käyttää omaa harkintavaltaansa kunkin tapauksen kohdalla ja mieluiten pyytää tarjoajia ilmoittamaan tarjoukseen tuleeko se sisältämään tällaista salassa pidettävää materiaalia. Salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta on määritelty julkisuuslain 22 ja 23 pykälissä. Sivullisille ei salaisia tietoja pidä näyttää eikä viranomaisella töissä olevan tai luottamusmiesasemassa toimivan oikeuksiin kuulu asiakirjojen salaisten tietojen paljastaminen. Julkisuuslain 13 pykälässä todetaan, että tietopyynnön saamisen edellytyksenä on halutun asiakirjan yksilöiminen. Tietopyynnön tekijän henkilöllisyyttä ei tarvitse esittää, mutta tietopyynnön käyttötarkoitus on kerrottava. Julkisuuslain 14 §:n mukaan tietopyyntö on käsiteltävä ilman viivytyksiä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 379–381, 383–384, 387–389.)

2.2.4 Viralliset ilmoituskanavat

Hankintayksikön on hankintalain 35 §:n ja erityisalojen hankintalain 23 §:n perusteella ilmoitettava hankinnoistaan. Ilmoitusvelvollisuudella varmistetaan avoimen kilpailun toteutuminen, joka tuo taloudellisuutta hankintayksikölle. (Hankintojen ilmoittaminen 2012.)

HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön tarjoama sähköinen ilmoituskanava julkisille hankinnoille. Yritykset voivat hyödyntää tätä maksutonta palvelua seuratessaan tulevia ja käynnissä olevia julkisia hankintoja. **HILMASSA** pitää ilmoittaa kynnysarvot ylittävät EU- ja kansalliset hankinnat. Alle kynnysarvojen jäävien kansallisten hankintojen ilmoittaminen **HILMASSA** on myös sallittu, vaikka se ei pakollista olekaan. (Hankintojen ilmoittaminen 2012.) EU-hankinnoissa käytetään ilmoituslomakkeita, joita ovat ennakkoilmoitus, EU-hankintailmoitus ja vastaava erityisalaille sekä jälki-ilmoitus ja vastaava erityisalaille (Hankintojen ilmoittaminen 2012; Eskola & Ruohoniemi 2011, 238). **HILMASSA** täytettävät tiedot näkyvät myös Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa ja TED-tietokannassa (Hankintojen ilmoittaminen 2012). EY:n virallisten julkaisujen toimiston verkossa ylläpitämällä Simap-sivuilla laaditaan muut EU-ilmoitukset (Hankintojen ilmoittaminen 2012; Eskola & Ruohoniemi 2011, 238).

Simapin verkkosivuilla tehdään ilmoitukset, joita ei voi laatia **HILMAN** sivuilla. Simapin sivuilla täytetyt ilmoitukset tulevat Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosaan. **TED**-tietokannassa internetissä on esillä uusimmat ja viimeisen viiden vuoden ajalta julkaistut ilmoitukset Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosasta. Lisäksi tietokannassa on tietoa kaikista julkisista hankinnoista, jotka ovat ylittäneet kynnysarvon ja

hankinnan tehneet maat ovat EU- ja GPA-sopimuksen piirissä. Tietokannasta löytyy myös ilmoitukset, joissa osallistumishakemusten ja tarjousten jättöpäivä on jo mennyt. (Hankintojen ilmoittaminen, 2012.)

2.2.5 Julkisten hankintojen uudistukset

Julista hankintaa ohjaavat EU-direktiivit ovat uudistumassa. Merkittävimmät tavoitteet ovat hankintojen keventäminen ja nopeuttaminen. Pk-yritysten mahdollisuutta osallistua julkisiin hankintoihin halutaan helpottaa jakamalla määrätyn suuruiset hankinnat osiin. Suunnitellut uudistukset poistaisivat jaon ensi- ja toissijaisiin palveluihin, korostaisivat hankintojen sähköistämistä ja tekisivät nopeat EU-menettelyt hankinnoissa mahdollisiksi. Lisäksi komissio ehdottaa kansallista valvovaa viranomaista julkisiin hankintoihin. Neuvottelumenettelyä voitaisiin käyttää laajemmin, mutta mahdollisuutta tarjousten vertailuperusteista neuvottelemiseen ei enää olisi. Hankintayksiköt voivat jatkossakin tehdä hankintapäätöksiä, mutta päätöksiä tehdessä olisi hyvä huomioida ympäristönsuojelun, energiatehokkuuden sekä innovaatioiden merkitys. (Rytsy 2013, 18–19.)

2.3 Elintarvikekilpailutus

Elintarvikkeiden hankintamenettelynä suositaan yleisesti avointa menettelyä (Hankinnan valmistelu n.d.). Elintarvikkeiden kilpailutuksessa korostuu hinnanmuutosten sekä kuljetuskustannusten merkitys. Elintarvikkeiden tilaus pohjautuu puitesopimukseen. Sopimusta tehdessä on sovittu määrätty hintataso, joka voi muuttua tuottajien yleisen hintatason nousun ja raaka-aineiden hinnankorotusten johdosta tai sesonkiluonteisten tuotteiden, kuten tuoretuotteiden, hintojen vaihteluista. Sopimusehdoissa on ilmoitettava hintojen muutosten perusteet. Ostaja saattaa toivoa hintojen sitomista pidemmäksi aikaa, mutta se ei ole kannattavaa. Sillä minimoidaan hintojen muutokset, mutta mahdolliset hinnanalennukset ovat epätodennäköisempiä, koska toimittaja on lisännyt tuotteiden hintoihin riskilisänsä. (Elintarvikkeet tuoteryhmänä n.d.)

Tuoretuotteet ovat esimerkki tuotteista, joiden hinnat muuttuvat. Tällaisten tuotteiden hinnat ovat voimassa lyhyen ajan kerrallaan. Hinta muotoutuu kysynnän ja tarjonnan perusteella, mutta tuottajan kustannukset eivät todennäköisesti kovin nopealla aikataululla muutu. Puolijalosteita ja jalosteita hyödyntävät toimittajat ovat sidoksissa raaka-aineiden hintojen kehitykseen. Tässä toimittajan on löydettävä keskitie riskin hyväksymisen ja kaltiin riskilisen välillä. (Elintarvikkeet tuoteryhmänä n.d.)

Kuljetuskustannukset ovat merkittävässä asemassa elintarvikkeiden toimituksissa, koska toimituksia on usein jopa päivittäin. Kuljetuksista aiheutuu kustannuksia ja haittaa ympäristölle, joten kuljetuksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kuljetuskustannukset olisi hyvä erotella omiksi kuluikseen, jolloin niiden arviointi olisi avoimempaa ja helpompaa. Nykyään kuljetuskustannukset ovat yleisesti osa tuotteen hintaa. (Elintarvikkeet tuoteryhmänä n.d.)

2.3.1 Kuntien elintarvikehankinnat ja -tilaukset

Ruokapalvelut toimivat usein nettobudjetoituina tulosityksikköinä sekä liikelaitoksina ja ruokapalveluiden yhtiöittäminen on myös kasvussa (Pohto 2011, 6). Yli 50 000 asukkaan kunnissa ruokapalvelut sijoittuvat pääasias-
sa teknisen toimen, osakeyhtiön, liikelaitoksen, yhteisten palveluiden tai tukipalveluprosessin alaisuuteen. Pienemmissä kunnissa (alle 4 000 asu-
kasta) ruokapalvelu kuuluu keskushallintoon. Tekninen toimi on toinen suosittu organisaatio, johon useat ruokapalveluyksiköt yleisesti ottaen kuuluvat. Palvelu- ja jakelukeittiöiden osuus on kasvanut, jolloin ruoan valmistusta on keskitetty muun muassa keskuskeittiöihin. Ruokapalvelui-
den tulevaisuuden isoina haasteina nähdään taloudelliset resurssit, koulute-
tun työvoiman saatavuus ja asiakkaiden tarpeiden muuttuminen. (Haapa-
nen 2011, 9, 21, 26.)

Kunnat tekevät hankintayhteistyötä monella tavalla. Suosituin yhteistyön muoto on hankintarengas. Hankintarenkaan edut ovat kiistattomat volyy-
mien ja resurssien kasvaessa, mutta päätettävistä asioista voi tulla erimieli-
syyksiä. Hankintarenkaassa vetovastuussa olevat kunnat ovat lisäksi kovin työllistettyjä. Yleiset hankintaohjeistukset ovat käytössä monella kunnalla, mutta pelkästään elintarvikkeisiin liittyviä hankintaohjeita ei kovin monel-
ta kunnalta löydy. Mahdollisesti hankintarenkaiden yleistymisen johdosta standardimuotoiset tarjouspyyntölomakkeet ovat sen sijaan kasvattaneet suosiotaan. (Pohto 2011, 9, 11.)

Hankinnat voidaan järjestää keskitetysti tai hajauttamalla. Hankintojen keskittämisellä saadaan neuvotteluvoimaa. Palvelu on tällöin parempaa, ja hankintahinnat ovat alhaisemmat. Hallinnolliset työt vähenevät keskitetyn hankinnan ansiosta. Logistiset kustannukset alenevat myös, kun toimitta-
jan toimitusmäärät suurenevät. Vastaanotto-, kuljetus- ja käsittelykustan-
nukset ovat tästä hyvä esimerkki. Keskitetty hankintastrategia soveltuu hyvin julkisiin hankintoihin sen kustannustehokkuuden, hallinnollisten kustannusten vähenemisen ja tiiviin toimittajayhteistyön takia. Hankin-
tayksiköiden, joilla on tavoitteena saatavuuden varmistaminen, kannattaa käyttää hajautettua hankintaa. Hajautetulla hankinnalla mahdollistetaan kattava hinta- ja tuotevertailujen tekeminen. Keskitetyn ja hajautetun han-
kintastrategian eroavaisuuksia pohtiessa voi turvautua myös ostosalk-
kuanalyysin käyttöön. (Keskittäminen n.d.)

Kunnilla on käytössä reseptiikkaohjelmistoja. Tunnetuimpia ohjelmistoja ovat *Aterix*, *Aromi* ja *Aivo*. (Pohto 2011, 10.) Aromilla voidaan hallita ko-
konaisvaltaisesti ammattikeittiön tuotantoa, myyntiä, valvontaa, varastoja ja ostotoimintoja. Kerran ohjelmaan tallennettu tieto on aina käytettävissä uudelleen. Sähköinen kommunikointi nopeuttaa työntekoa ja vähentää kustannuksia. Tavarantoimittajan ja ohjelmiston välinen liikenne ostoti-
lauksineen, hintoineen ja tuotemerkkeineen kulkee Aromi-ohjelman kaut-
ta. (Aromi – makua ja tehoa ruokapalveluun n.d.) Muita taustajärjestelmiä ovat *Sinfos*-tuotetietopankki ja *BOS*-katalogijärjestelmä. Tavarantoimitta-
jat tallettavat Sinfos-tietokantaan tuotteidensa tietoja ja tuotteita käyttävät tahot saavat sieltä haluamaansa tietoa. Sinfos on yleisesti käytössä kau-
poissa ja myös HoReCa-alalla. Kunnallisella puolella Sinfos lisääntyy vä-
hitellen. BOS-katalogijärjestelmää voidaan hyödyntää kunnan kaikissa

hankinnoissa, mutta yleiskatalogina se ei palvele elintarvikkeita. Elintarvikkeita ei tätä kautta juurikaan tilata. (Pohto 2011, 10.)

Kilpailutuksen välineenä ABC-analyysi on Pohdon (2011, 11–13) mukaan hyvin oleellinen. Analyysillä saadaan esiin tärkeimmät tuoteryhmät, joihin pitää kiinnittää enemmän huomiota. A-tuotteet ovat tärkeimmät, koska ne muodostavat peräti 80 %:n euromääräisen osuuden kaikista tuotteista, vaikka tämän ryhmän nimikkeiden osuus kaikista nimikkeistä on vain 20 %. Kilpailutuksen merkittävimmät valintaperusteet kokonaistaloudellista edullisuutta valintaperusteena käytettäessä ovat hinta, laatu, toimitusvarmuus, ympäristövaikutukset, valikoiman laajuus sekä toimituskustannukset. Ympäristöasiat tulevat olemaan entistä enemmän esillä jatkossa.

Kilpailutuksen jälkeen tilausten järjestämisessä on hyvin tärkeää seurata ja noudattaa tehtyä hankintasopimusta. Elintarviketilaukset muodostavat kunnissa suuren osan kaikista tilauksista. Keittiöesimies on ratkaisevassa roolissa, koska hän toimii tilaajan ja toimittajan rajapinnassa. Pidemmällä aikavälillä toiveena on, että kaikki kunnan sisällä tulevat toimimaan samalla tavalla tilausrutiineissaan. Tavoitteena on tilausjärjestelmä, jolla on tiukka ketjuohjaus ja joka on kustannustehokas. Tähän päästään keittiön vastaavan henkilön seuraavilla toimilla:

- Tuotteiden valinta tapahtuu ensisijaisesti vain rajatuilta tuotteilta eli sopimustuotteilta.
- Keittiön esimies tilaa sovitun tilausrytmin mukaisesti ja tarpeeksi ajoissa.
- Sähköinen tilauskanava on käytössä. (Tilausprosessi n.d.)

Reseptiikkaohjelmistot helpottavat tilattavien määrien laskemista, ja sähköiset tilaukset puolestaan itse konkreettista tilausten tekoa. Sähköpostilakin tilauksia tehdään, mutta eniten Internetissä olevan toimittajan nettipalvelun avulla. Kuntien elintarvikehankinnat 2010 -raportin mukaan vuonna 2010 nettitilauksia teki yli 80 % 127 kunnasta. Puhelimellakin paljon tilauksia toki edelleen tehdään. Nettitilauksien etuina nähdään sopimusten mukaisten tavaroiden ostaminen eli ns. ohi ostamiset ovat vähentyneet. Ohi ostamiset aiheutuvat unohtuneesta tilauksesta, valikoimista puuttuvista tuotteista, tuotteen tai koko toimituksen toimittamatta jättämisestä. Ennakkotiedot ja -tilaukset toimittajille ovat oleellisia, varsinkin erilaisten teemapäivien varalle. Ennakkotilausten lisäksi kunnat käyttävät valmiita ja vakioituja ruokalistoja tilausten tekemisen apuna. (Pohto 2011, 2, 17–19.)

Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit oppaasta hyötyvät niin elintarvikkeiden tilauksista huolehtivat tahot, ruokapalvelun tuottajat, elintarvikkeiden ja ateriakuljetusten kilpailuttamisesta vastaavat kuin myös vuokrahenkilöstöä värväävät henkilöt. Keskeisiä laatukriteereillä saavutettavia asioita ovat saumattomuus, ohjattavuus sekä luotettavuus. Laatukriteereillä tavoitellaan toiminnan läpinäkyvyyttä kuluttajille asti. (Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit 2010, 9.)

”Julkisten ruokapalveluiden laatukriteereitä muokattaessa lakisääteisten vaatimusten lisäksi pohdinnassa ovat olleet yhteiskuntavastuullisuuteen ja

ns. hyvään ruokaan liittyvät näkökulmat, mm. 1) Ekologinen kestävyys: ympäristövaikutus, luonnonvarojen riittävyys: tuotteen elinkaari, jalostusaste, pakkaukset 2) Terveellisyys ja turvallisuus: ravitsemuksellinen laatu, tuoteturvallisuus, jäljitettävyys, prosessin pituus, lyhyet toimitusketjut, tuotteen tuoreus, joustavuus, läheisyys 3) Erilaisten kuluttajaryhmien tarpeet, kulutuksen oikeudenmukaisuus, ruokaturva 4) Taloudellisuus 5) Ruoan kulttuurisuus: sopivuus, omaleimaisuus 6) Eettiset toimintaperiaatteet: eläinten kohtelu, kasvuympäristö, kuljetusten laatu.” (Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit 2010, 9.)

2.3.2 Elintarviketukut ja pienet tavarantoimittajat

Suomen suurimpia elintarviketukkuja ammattikeittiöille ovat *Heinon Tuku Oy*, *Kespro Oy*, *Meira Nova Oy* sekä *Wihuri Oy Aarnio*. Näiden HoReCa-tukkujen tehtävänä on toimia taloudellisesti ja tehokkaasti tuottajien/valmistajien sekä loppukäyttäjien välillä. Kansainvälinen hankintayhteistyö luo edellytykset volyymihankintoihin etenkin pakasteissa, hedelmissä, vihanneksissa sekä säilykkeissä. HoReCa-tukkujen asiakaskunta koostuu ammattikeittiöistä, ravintoloista, hotelleista ja kahviloista. Tavarantoimittajilta odotetaan toimitusvarmuutta ja luotettavuutta, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan tuotteita kattavasti. Tukku kaupan kautta toimitetaan esimerkiksi pakasteita, hedelmiä, vihanneksia, valmisruokia, kodintarvikkeita sekä mylly-, leipomo-, virvoitusjuoma-, panimo-, meijeri- ja lihateollisuuden tuotteita. (Pentti 2008, 5–7.)

Pieniä paikallisia toimittajia käytetään aiempaa enemmän. Kehityksen taustalla nähdään kuntien kiinnostus elintarvikkeiden laatua ja tuoreutta kohtaan sekä lähiruokakeskustelun. Sellaiset kunnat, joissa pieniä paikallisia toimittajia ei käytetä, vetoavat pienten toimittajien rajallisiin resursseihin toimittaa tarvittavaa määrää tuotteita. Myös hankintojen keskittäminen ja lainsäädäntö vaikuttavat kuntien päätöksiin. Tukku toimitusten kasvaessa vaarana on yhteistyön heikentyminen tavarantoimittajan ja tilaajan välillä. Tukkujen tarjoamasta paremmasta logistiikasta huolimatta tuotekehitys on esimerkki alkuperäisen toimittajan ja tilaajan välisestä yhteistyöstä, joka ei saa katketa tukkujen mukaantulosta huolimatta. Pienten toimittajien liittymisessä tukkujen asiakkaiksi on myös omat haasteensa, mutta siitä huolimatta se voi tulla järkeväksi vaihtoehdoksi. (Pohto 2011, 15–16.) Muun muassa kasvien viljelijät ovat lisääntyneen yhteistyön ansiosta jalostaneet tuotteitaan pidemmälle, joka on merkittävä kilpailuetu. Yhteistyötä on lisätty niin jalostuksessa, varastoinnissa, markkinoinnissa kuin pakkaamisessakin. (Pentti 2008, 7.)

Pentin (2008, 8–10, 12) mielestä pienten tuottajien toiminnan vahvuuksia ovat paikallisuus, nopeus ja joustavuus. Paikallisuus voi tarkoittaa luonnonmukaista tuotantoa, osaamista, alueen raaka-aineiden hyödyntämistä, eettisyyttä jne. Pienet tuottajat ovat todennäköisesti joustavampia ja nopeampia tavarantoimittajia sesonkien aikana kuin isommat toimittajat. Pk-toimittajien heikkouksina nähdään tuotantokapasiteetin riittämättömyys. Myös toiminta-alue saattaa osoittautua liian pieneksi. Logistiikka vaatii pieneltä toimittajalta aktiivista työtä. Tavarat kuljetetaan yleisesti toimittajan toimesta tukun terminaaleihin. Pullonkaulana voi pk-

tavarantoimittajilla lisäksi olla markkinoinnin tehottomuus. Sähköiset tiedonsiirtojärjestelmät tukkukaupan kanssa ovat nykyään lähes välttämättömyys yhteistyön syntymiselle.

Hankintayksiköt päättävät hankintaanko elintarvikkeet suoraan tuottajalta vai tukkukaupan kautta. Suoraan ostettaessa ostohinnat voivat olla edullisempia, koska tukku ns. välikätenä aiheuttaa lisäkustannuksia. Toimittajalla on myös hyvät tiedot myymistään tuotteista. Tukkukaupan välityksellä hankittaessa hankintaorganisaation työ helpottuu. Tukkujen vahvuus on toimitusketjun hallinnassa ja laajassa tuotevalikoimassa. Tukkukaupan edut ovat

- hankinta-aika lyhenee
- hallinnolliset työt vähenevät
- kuljetuskustannukset pienenevät
- toimitusajat voivat olla luotettavampia
- tukuilla ei yleisesti ole minimiostoriä
- hinnoittelu ja jaottelu ovat selkeitä tuotteiden ja palveluiden kesken.

Kun kuljetushinnatkin ovat läpinäkyviä, tilaaja voi suunnitella kuljetusmääriään järkevästi. Tällä on vaikutusta sekä kustannuksiin että ympäristöön. (Keskittäminen n.d.)

Tuotteella voi olla lyhyt säilyvyysaika, jolloin tuote kulkee toimittajalta loppuasiakkaalle tukkukaupan terminaalin kautta eikä tuotetta varastoida tukussa (Pentti 2008, 10). Usein organisaatiot käyttävät sekä tukkutoimittajia että tilaavat suoraan tavarantoimittajilta. Suuremmat hankintaorganisaatiot käyttävät enemmän suoraan toimittajilta tilaamista, ja pienemmät hankintayksiköt turvautuvat puolestaan useammin tukkutoimittajaan. Tuotteen ominaisuudet asettavat lisäksi vaatimuksia kumpaa hankintatapaa käytetään. Tilaajan maantieteellisellä sijainnilla on myös vaikutuksensa asiaan. Syrjäseudulla sijaitseva tilaaja hyötyy tukkukaupan käytöstä kuljetusten optimoinnin takia, mikäli itse tukkuliike sijaitsee järkevän välimatkan päässä. Molemmissa hankintatavoissa on hyviä puolia eikä kumpikaan ole ylitse muiden. (Keskittäminen n.d.)

2.3.3 Elintarvikkeiden jakelu

Jakelukanavaksi määritellään reitti, jota pitkin tuote kulkee raaka-aineesta tuotantovaiheiden kautta loppuasiakkaalle. Tavoitteena on taata asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaava palvelutaso kustannusten pysyessä kohtuullisina. Jakelutoiminta on mahdollista ostaa ulkopuoliselta taholta tai järjestää omin resurssein. Asiaan vaikuttaa mm. organisaation strategia. Jakelu voidaan hoitaa suoraan asiakkaalle tai käyttää väliportaita. Jakelua mitataan mittareilla, kuten

- toimitusvarmuudella
- toimituskyvyllä eli saatavuudella
- toimitusajalla
- toimitustäsmällisyydellä
- toimitustiheydellä
- toimitusten joustavuudella ja luotettavuudella
- tuotteen virheettömyydellä

- pakkauksella
- asiakasvaraston hoidolla
- asiakaspalvelulla ja maksuehdoilla. (Mäkelä & Mäntynen 1998, 12–13.)

Myyntialueiden ollessa laajat, jakelutie on myös pitkä. Pk-toimittajien jakelu järjestetään tällöin tukkukaupan terminaali- tai noutotukkujakeluna. Paikallisten tuotteiden jakelureitti on usein lyhyt. Kustannustehokkuuden ja jakelun luotettavuuden varmistamiseksi yhteistyö kuljetusliikkeen kanssa on tärkeää. (Pentti 2008, 12.)

Jakelun järjestäminen riippuu kunkin asiakkaan tarpeista. Usein viikoittaiset toimitukset halutaan tiettyinä päivinä tapahtuvaksi. Lisäksi päivittäin toimitetaan mm. lääkkeitä ja tuoretuotteita kuten leipää. (Quayle & Jones 1999, 284–285.) Kuntien tavarakuljetukset pitävät sisällään pääasiassa hankintoihin kuuluvat kuljetukset, teknisen puolen kuljetukset ja huoltokuljetukset, joista esimerkkeinä ruoan ja postin kuljetukset. Tavarakuljetukset jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin kuljetuksiin. Ulkoiset kuljetukset tarkoittavat kunnan ulkopuolelta tulevia ja kunnan ulkopuolelle meneviä kuljetuksia. Ns. runkokuljetuksilla tavaraa tuodaan pidempien matkojen päästä kunnan keskusvarastoon tai terminaaliin tai vastaavaan keskitettyyn paikkaan. Terminaalissa on oma henkilökunta ja kalusto tavarantoimitusta varten. Näistä kohteista tavara pyritään ohjaamaan suoraan käyttökohteeseen, jotta tavarantoimituksen käsittelykerroilta säästytään. Näin tavara pysyy paremmassa kunnossa, ja toiminnasta tulee kustannustehokasta. Ulkopuolelta tulevia kuljetuksia hoitaa kuljetusyritys, jos kuljetus ei kuulu tavarantoimittajan tehtäviin. Esimerkiksi Tampereella toimii elintarvikkeiden jakeluterminaali, joka vastaanottaa kaikki elintarvikkeet. Terminaalissa tuotteet yhdistellään keittiöittäin ja toimitetaan valmistaviin keittiöihin ja jakelukeittiöihin. Terminaalin käytöllä on aikaansaatu säästöjä sekä sisäisissä kuljetuksissa että jakelukustannuksissa. (Kuntalogistiikan käsikirja 2000, 53–54, 57.) Hankintojen ohjaus tapahtuu keskitetysti, ja tavoitteena on elintarvikkeiden toimitus keittiöihin keskuskeittiön yhteydessä olevasta terminaalista (Alatalo 2012, 26, 37).

Sisäisillä kuljetuksilla tarkoitetaan tavarakuljetusten osalta pääasiassa kunnan rajojen sisällä tapahtuvia huolto- ja jakelukuljetuksia. Sisäiset kuljetukset voidaan järjestää omin voimin tai osittain tai kokonaan ulkopuolelta ostettuna palveluna. Tavarat jaetaan keskusvarastolta tai terminaalista käyttökohteisiin tilausten mukaan. Tavarat saatetaan hakea myös toimittajalta suoraan. Jakelukuljetusten ohjaaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska tavaraa kuljetetaan pienissä erissä, mikä lisää kustannuksia. Tavaroiden tullessa suoraan käyttöpisteeseen, käyttöpisteen henkilökunta joutuu ottamaan tavarat vastaan omien töidensä ohessa, mikä hidastaa muuta toimintaa. (Kuntalogistiikan käsikirja 2000, 54, 57.)

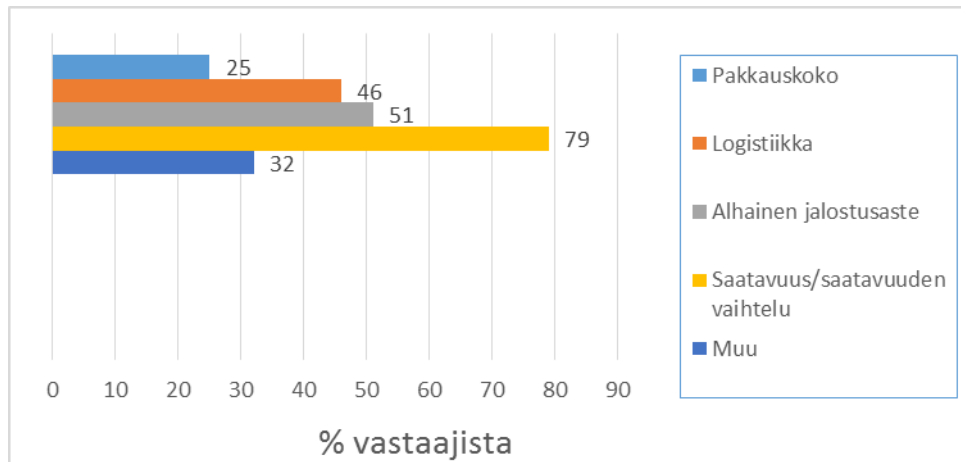
2.3.4 Lähiruoka julkisissa hankinnoissa

Hallituksen lähiruokaohjelmassa lähiruoalla tarkoitetaan ensisijaisesti paikallisuokaa, joka on tuotettu ja jalostettu oman alueen raaka-aineista. Lähiruoan markkinointi ja kulutus tapahtuvat myös omalla alueella. Omalla

alueella lähiruokaohjelmassa viitataan maakuntaan tai sitä pienempään alueeseen. Lähiruoka edistää oman alueen työllisyyttä, ruokakulttuuria ja paikallistaloutta. Lähiruoka kytkeytyy tiiviisti lyhyeen toimitusketjuun. Lyhyessä toimitusketjussa korostuu taloudellisten toimijoiden määrän supistuminen, osapuolten välinen yhteistyö, kuluttajien ja tuottajien sosiaaliset ja maantieteelliset kytkökset sekä alueen talouskasvu. (Lähiruokaa – totta kai! 2013, 5.)

Hankintalaki rajoittaa kuntien mahdollisuuksia käyttää suomalaisia tuotteita, koska tarjouspyyntöön ei saa laittaa sellaisenaan, että tuotteen on oltava kotimainen. Esimerkiksi kasvualueen saa laittaa silti kriteeriksi. (Keso 2013, Maaseudun Tulevaisuus 12.8.2013, 5.) Lähiruokaa halutaan suosia kunnissa. Hankintalaki kuitenkin mahdollistaa lähiruokan käytön, mutta muita esteitä ovat päätöksenteon, koulutuksen ja osaamisen puute, toimitusvolyymin riittämättömyys, hintaa suosivat valintakriteerit sekä ammattikeittiöihin sopimattomat tuotteet. Ruokalistasuunnittelussa lähiruoka jää myös vähemmälle huomiolle. Kuntien taloudellinen tilanne voi sanella hankintojen valintaperusteet hintaa suosivaksi. (Lähiruokaa – totta kai! 2013, 19.)

Haapasen (2011, 5, 24) mukaan vuonna 2010 67 % kyselyyn vastanneista 63 kunnasta oli hankkinut elintarvikkeita paikallisilta tuottajilta ja 78 % oli kiinnostunut lisäämään ostoja alueeltaan. Eniten lähituottajilta ostettiin leipää ja perunaa. Suurimmat ongelmat (kuvio 4) liittyivät tarjoajien puutteeseen ja saatavuuteen.



Kuvio 4. Lähiruokan käyttöä hankaloittavia tekijöitä (mukailtu Haapanen 2011, 24).

Lähiruokaa voidaan edistää julkisissa hankinnoissa käyttämällä valintaperusteena kokonaistaloudellista edullisuutta pelkän hinnan sijasta. Ympäristö- ja laatuksiteereitä käyttämällä lähiruokan osuutta kaikista elintarvikkeista saadaan lisättyä. Laatuksiteereinä voidaan mainita tuoreus, laatu, kestävä kulutus, ympäristöystävällisyys ja sesonkituotteiden hyödyntäminen. Nämä kriteerit kulkevat ravitsemuksellisen laadun rinnalla. Koko ketjulle tuottajista päättäjiin tulee antaa ohjeistusta koskien hankintaprosessia ja lähiruokatarjontaa. Lähiruoka pitää olla kirjattuna kunnan hankintastrategiaan. Lähiruokamenut ja alueen tuotteiden ottaminen ruokalistalle ovat

osa lähiruoan käytön edistämistä kunnissa. (LähiRuokaa – totta kai! 2013, 8, 19–20.)

Tarjouspyynnöllä voidaan vaikuttaa lähiruoan saatavuuteen. Tarjouspyynnön laatimisessa lähiruokaa suosivaksi on hyvä muistaa mm. seuraavaa:

- Tutki alueen elintarviketarjonta.
- Halpa ei ole hyvää. Muista ruokaturvallisuus.
- Tiedä ostettujen elintarvikkeiden alkuperä.
- Salli osatarjoustekeminen.
- Kilpailuta tuoretuotteet kuten kasvikset omanaan, ei hankintarenkaassa.
- Leipätarjousten osalta määrittele riittävän lyhyt toimitusaika paistamisesta.
- Leivän laatukriteerinä käytä kuitu- ja suolapitoisuutta.
- Ehdota leipätoimitukset päiväsaikaan, jolloin kustannukset vähenevät yötyön osalta.
- Pyydä tarjoukset marjojen osalta siten, että niiden kuumennukselta ennen käyttöä vältytään.
- Pyydä tuotteita, joissa ei ole natriumglutamaattia. (Vinkkejä tarjouspyyntöjen tekijöille 2009.)

LähiRuoan toimittamisessa julkiseen ruokahuoltoon voidaan nähdä ainakin kolme selkeää tapaa toimia. Toimittaja voi toimittaa suoraan tuottamansa elintarvikkeet, toimittajat toimivat ja kuljettavat elintarvikkeita yhteistyössä tai lähiruoka kulkee isomman tukun kautta.

Tavallisesti tuottaja tekee kaiken itse kasvattamisesta pakkaamisen ja kuljettamisen kautta laskuttamiseen. Toimittajan volyymit riittävät palvelemaan muutamaa asiakasta, mutta laajempaan levitykseen ei omilla resursseilla ole mahdollisuutta. Kespron myyntijohtaja Osmo Pyhtisen mukaan muitakin esteitä on nähtävissä. Monet keittiöt eivät pysty vastaanottamaan esimerkiksi multaporkkanoita. Lisäksi toiset keittiöt vaativat tuotteiden esikäsittelyä. Ympärivuotinen saatavuus ja tuottajien omavalvontasuunnitelmat ovat myös tärkeitä kriteereitä. Myyntijohtaja peräänkuuluttaa tuottajien verkostoitumista riittävän volyymin mahdollistamiseksi. Verkostoitumisen muotoja ovat yhteenliittymät ja tuottajarenkaat, jotka hoitaisivat jalostuksen, pakkaamisen, markkinoinnin, laskutuksen ja muut tarvittavat tehtävät. (Saano 2013, 16.) Verkostoitumalla tuottajat voisivat myös jakaa paremmin tuotteiden kuljetuksiin menevää aikaa sekä kuljetuksista aiheutuvia kustannuksia. Tuoteryhmien yhteiskuljetuksetkin olisivat tällöin mahdollisia. (Lehtonen 2011, 26–27.) Kesprolla lähiruoka on mahdollista ottaa yhden tukun valikoimiin, määrätyle maantieteelliselle alueelle tai koko maan laajuiseen jakeluun (Saano 2013, 16).

Humppilaan perustettiin lähiruokatukku vuoden 2013 alussa. LähiPuoti Remes Oy toimittaa Lounais- ja Etelä-Suomen alueelle lähi- ja luomuruokaa ja muita lähialueen tuotteita. Asiakkaina ovat mm. keskuskeittiöt, pitopalveluyritykset, kahvilat, ravintolat, palvelukodit ja ruokapiirit. Tuottajat voivat markkinoida ja myydä tuotteitaan tukun kautta ja tilaukset hoiduvat sähköisesti. Logistiikka tulee sujuvammaksi. Tällä hetkellä nimikkeitä on yli 1 000 ja toimittajia 40. (Remes, esitelmä 13.9.2013.) Jatkossa

yrityksen tavoitteena on toimia huomattavana lähiruoan jakelijana valtakunnallisesti ja samalla toimintamallilla toimitaan useilla paikkakunnilla (Yritys n.d.a; Remes, esitelmä 13.9.2013; Remes, haastattelu 13.9.2013).

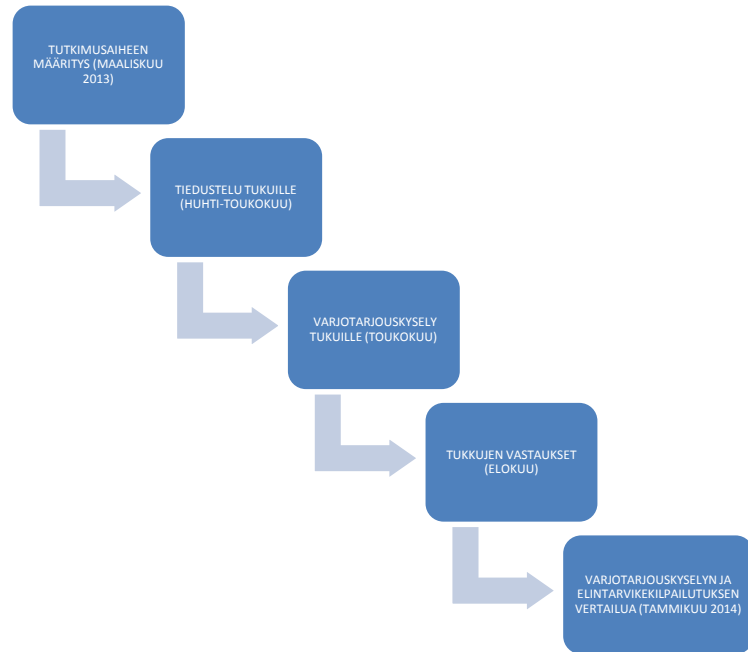
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimus aloitettiin maaliskuussa 2013 ja se saatiin päätökseen alkuvuodesta 2014. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Salon kaupungin ravitsemispalvelut. Julkisten elintarvikehankintojen keskittäminen tukulle oli aiheena mielenkiintoinen, josta ei ainakaan tutkimuksen yhteydessä löytynyt aiempaa tutkimusaineistoa. Elintarvikkeiden hankintaohjeistuksessa tosin punnitaan hankintojen eroja suoraan toimittajalta tilaamisen ja tukun kautta ostamisen välillä. Muitakin tutkimuksia aiheesta saattaa toki olla. Lähiruoasta tutkimuksessa kerrotaan vain pääkohdat. Lähiruoka on niin laaja aihealue ja vaatisi oman tutkimuksensa. Lähiruoasta on tehty lukuisia selvityksiä. Lähiruoan osuudesta tukkujen toimituksissa kerrotaan tarkemmin. Teoreettisen viitekehyksen rungon muodostavat julkiset hankinnat ja niistä erityisesti elintarvikehankinnat. Julkiset hankinnat kattavat erityisesti opinnäytetyöaiheen taloudellisen näkökulman. Lähiruoka edustaa puolestaan vahvasti ekologista puolta. Ekologisuus on esillä myös logistisissa haasteissa, jotka syntyvät elintarvikkeiden jakelusta toimipaikkoihin.

3.1 Tutkimuksen eteneminen

Aiheesta sovittiin toimeksiantajan kanssa 1.3.2013 Salossa. Aihetta kehiteltiin maaliskuun ja huhtikuun aikana. Pohdinnan jälkeen tutkimus päätettiin toteuttaa varjotarjouskyselyllä, joka ei ole virallinen tarjouspyyntö eikä se sido vastaajaa mihinkään. Varjotarjouskyselystä lähetettiin osallistumistiedustelu viidelle tukulle 28.4.2013. Vastauksia pyydettiin 10.5.2013 mennessä. Osaan tukuista oltiin yhteydessä myöhemminkin, koska heiltä ei ollut vastausta saapunut. Viidestä tukusta kolme antoi luvan kyselyn lähettämiseen. Varjotarjouskysely toimitettiin suostumuksensa antaneille tukuille 30.5.2013. Vastausaikaa annettiin 26.6.2013 asti. Aikataulu kyselylle laadittiin kaupungin kanssa yhteistyössä siten, että vastaukset saataisiin ennen kesälomia. Tarkoitus oli analysoida vastauksia heinä- ja elokuussa. Todellisuudessa vastauksia ei tullut kyseiseen päivään mennessä. Tukuille lähetettiin sähköpostilla muistutus heinäkuun alussa kyselyyn vastaamisesta. Kesälomien aikana henkilöstön tavoitettavuus oli kuitenkin heikkoa, eikä vastauksia saatu. Vasta elokuussa tukun edustajat tavoitettiin puhelimitse, jolloin he lupautuivat vastaamaan pikaisesti kyselyyn resurssiensa mukaan.

Tukkujen vastaukset tulivat 12.8. ja 23.8. Tukkujen vastaukset lähetettiin Salon kaupungille elokuun 16. ja 25. päivä. Vastauksista laadittiin lyhyt yhteenveto teknisen lautakunnan kokoukseen 4.9. Samalla kokouksessa käytiin läpi tulevaa elintarvikkeiden kilpailutusta. Varjotarjouskyselyn vastauksia verrattiin kaupungin elintarvikkeiden kilpailutuksen tarjousasiakirjoihin tammikuussa 2014 vertailupohjan saamiseksi. Opinnäytetyö valmistui maaliskuussa 2014. Seuraavassa (kuvio 5, s. 30) on esitetty tutkimuksen kulkua.



Kuvio 5. Tutkimuksen kulku.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen taustalla on todellisen elämän kuvaus. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään tutkia asiaa kokonaisuutena, koska todellisuus koostuu toisiinsa linkittyvistä tapahtumista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat mm. tutkijan omat havainnot ja keskustelut sekä laadullisten metodien, kuten teemahaastattelujen, hyödyntäminen aineiston keruussa. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valikoidaan tutkimukseen sopivaksi. Myös tutkimussuunnitelma muuttuu ja tarkentuu tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

Tutkimus suoritettiin varjotarjouskyselyllä. Aluksi tukuille lähetettiin tiedustelu halukkuudesta osallistua varjotarjouskyselyyn. Osallistumisensa vahvistaneille tukuille lähetettiin tuoteluettelot (Liite 1), jotka pohjautuivat edellisen kilpailutuksen tuoteluetteloihin. Tuoteluetteloita oli tähän tarkoitukseen hieman muutettu edellisestä kilpailutuksesta. Pääasiassa tuotteiden määrää oli karsittu. Tuoteluetteloihin pyydettiin hinta-arviot tuoteryhmätasolla, ei jokaiselle tuotteelle erikseen. Yksittäishintoja sai toki ilmoittaa, jos tukun resurssit antoivat siihen mahdollisuuden. Lisäksi tukkilpailutukseen kuului varjotarjouskyselylomake (Liite 2), jossa oli mukana aiheen esittely ja kirjalliset kysymykset. Kirjallisia kysymyksiä oli viisi kappaletta. Sekä tiedustelu että varjotarjouskysely lähetettiin tukuille sähköpostin liitetiedostoina. Tukut vastasivat kyselyyn ja tuoteluetteloihin sähköisesti suoraan lomakkeille. Salolle elintarvikkeita toimittavissa tukuissa oli yhteyshenkilö kaupungin suuntaan. Heidän yhteystietonsa oli saatavilla kaupungilta. Toisten tukkujen, joilla ei ollut yhteyshenkilöä, yhteystiedot etsittiin tukkujen Internet-sivuilla. Tutkimuksen lopussa varjotarjouskyselyn vastauksien ja kaupungin elintarvikekilpailutuksen tarjouk-

sien kesken tehtiin vertailua. Myös muiden kaupungin kilpailutuksessa tarjouksensa antaneiden tukkujen tarjouksia tutkittiin suhteessa yksittäisten tavarantoimittajien tarjouksiin.

Kyselyä täydennettiin haastattelemalla osaa kaupungin ravitsemispalveluiden työntekijöistä. Lisäksi tehtiin haastatteluja kunnissa, joissa merkittävä osa elintarvikkeista hankitaan yhdeltä tukulta. Tutkimuksessa lähteinä on käytetty keskusteluja kaupungin henkilöstön kanssa. Pääasiassa keskusteluja on käyty kaupungin ravitsemis- ja puhtaanapitopalvelujohtaja Anu Sorvari-Happosen, hankintapäällikkö Päivi Kohvakan ja ruokapalvelujohtaja Mari Portaalan kanssa. Muita tietolähteitä ovat olleet mm. kaupungin elintarvikkeiden tarjouspyyntöasiakirjat liitteineen vuosilta 2009, 2010 ja 2013, tarjousten tuoteluettelot 2013, hankintapäätös ja vertailu 2013, sähköpostiviestit ja kaupungin Internet-sivut. Tutkimusaineistoa on kerätty maaliskuusta 2013 vuoden 2014 alkupuolelle saakka.

Kyselyn vastaukset esitetään siten, ettei tukkujen nimiä julkisteta vaan alkuperäiset vastausdokumentit julkaistaan opinnäytetyön tausta-aineistossa. Tältä osin tutkimusraportti sisältää luottamuksellista aineistoa. Vastaukset pitävät sisällään hinta-arvion ja kirjalliset vastausosiot. Kirjalliset vastaukset laaditaan myös opinnäytetyöraporttiin, mutta niitä muokataan niin, että tukkujen nimet eivät tule näkyviin. Lisäksi vastauksista tehdään lyhyt yhteenveto. Tukuista käytetään nimiä ”tukku a” jne. Varjotarjouskyselyn vastaukset toimitettiin myös toimeksiantajalle. Kaupungin elintarvikkeiden kilpailutukseen tulleet tarjoukset olivat saatavilla niiden tultua julkiseksi hankintasopimusten allekirjoitusten jälkeen alkuvuodesta 2014 ja niitä on käsitelty tutkimusraportin lopussa.

3.3 Salon kaupungin elintarvikehankintojen tilanne vuonna 2013

Salon kaupungin vaikean taloustilanteen johdosta myös ravitsemispalvelut joutuvat järjestämään toimintojaan uudelleen. Valmistuskeittiöiden muuttaminen palvelukeittiöiksi on tästä hyvä esimerkki. Toimintoja keskitetään ja muutos on jatkuvaa. Tässä tutkimuksessa on kuvattu elintarvikehankintojen tilannetta syksyllä 2013. Kahteen suurimpaan valmistavaan keittiöön eli keskuskeittiöön ja valmistuskeittiö Kimaraan tulee päivittäin yleisesti ainakin leipomotuotteita, maitoja, maitotaloustuotteita ja tuoretuotteita. Tuoretuotteilla tarkoitetaan kasviksia ja juureksia. Kaikki toimittajat toimittavat näihin keittiöihin. Keskuskeittiöllä on hyvät varastotilat, toisin on Kimaran kohdalla. Palvelukeittiöihin toimituksia menee keskimäärin kolme kertaa viikossa. Esimerkiksi leipää voidaan pakastaa, joten toimituksia ei tarvita montaa kertaa viikossa. Palvelukeittiöihin toimitetaan lähinnä leipää ja tuoretuotteita. Osaan pienemmistä palvelukeittiöistä tavara tulee keskuskeittiön kautta. Jakelukeittiöihin ei mene suoria toimituksia tavarantoimittajilta. Lähiruokaa käytetään Salossa ja sen käyttöä haluttaisiin lisätä. Elintarvikekilpailutuksen menestystekijät paikallisesta näkökulmasta tarkasteltuna (2011, 6) -julkaisussa Salon kaupunki suosittelee pieniä toimittajia verkostoitumaan ja tarjoamaan tuotteitaan alueen tukulle, jolta keittiöt voivat tuotteita hankkia. Julkaisussa Salon kaupunki toteaa, että nykyaikana keittiöt eivät voi ostaa yksittäisiä eriä lukuisilta toimittajilta siten, että niitä toimitetaan useina erillisinä toimituksina.

Kaikki Salon elintarvikkeiden toimittajat (kuvio 6) toimittavat jokaiseen valmistavaan keittiöön. Leipomotuotteiden toimittaja *Veraisen Leipomo Oy* toimittaa myös lähes kaikkiin palvelukeittiöihin noin kaksi tai kolme kertaa viikossa. *Kimmon Vihannes Oy* vastaa perunan, tuoreiden juuresten ja maidon sekä maitotaloustuotteiden toimittamisesta. *Kespro Oy* on kuivat tuotteiden (hiutaleet, jauhot, mausteet jne.) ja pakasteiden sekä pakastekalan toimittaja. Kespro kuljettaa tuotteitaan valmistavien keittiöiden lisäksi vain muutamiiin palvelukeittiöihin. Nämä kaksi tukkua eli Kimmon Vihannes ja Kespro kilpailevat kuukausittain minikilpailutuksessa, jonka voittaja toimittaa mm. tomaatin, kurkun, jäävuorisalaatin, esikäsiteltyt vihannekset sekä hedelmät. *Saariainen Oy* on lihatoimittaja, joka toimittaa tuotteensa vain valmistaviin keittiöihin. Samoin tekee myös tuoreen kalan toimittaja *Kalaliike Asp Oy*.



Kuvio 6. Salon kaupungin elintarviketoimittajat vuonna 2013.

Minikilpailutukseen osallistuvat puitesopimustoimittajat, jotka ovat tulleet valituiksi edellisessä kilpailutuksessa. Salon kaupungin ruokapalveluohjaaja saa joka kuukauden loppupuolella tuoteluettelotiedostot tarjoajilta. Minikilpailutuksen työmäärä ja kilpailutukseen kuluva aika riippuvat siitä, vaihtuuko toimittaja joka kuukausi. Mikäli toimittaja pysyy samana eli nykyisen toimittajan tarjous on edullisin, resursseja kuluu vähän. Aikaa työhön menee maksimissaan yksi tunti. XML-tiedostot tulevat toimittajalta, jonka jälkeen ruokapalveluohjaaja siirtää tiedot Aromituotannonohjausjärjestelmään. Jos toimittaja vaihtuu seuraavaksi kuukaudeksi, kaikkien raaka-aineiden kohdalla pitää toimittajan nimi käydä vaihtamassa. Ruokapalveluohjaaja muuttaa keskitetysti kaupungin keittiöiden varastojen toimittajatiedot toimittajan vaihtuessa. Toimittajan vaihtuminen aiheuttaa suuren työmäärän ja siihen menee ruokapalveluohjaajan työajasta puolesta päivästä koko päivään riippuen työhön mahdollisesti tulevasta keskeytyksistä. Kokonaisuutena minikilpailutus nähdään kuitenkin toimi-

vana järjestelmänä, joka laskee hintatasoa verrattuna yhden toimittajan käyttöön. Taloudellinen etu on siis merkittävä.

3.4 Tukkukilpailutus ja sen tavoitteet

Tukkukilpailutus on kaupungin hankintapäälliköltä lähtöisin oleva idea. Ajatuksena oli selvittää mitä etua ja lisäarvoa kaupunki saisi hinnan, työmäärän ja logistiikan osalta hankkiessaan elintarvikkeet vain yhdeltä tuktulta. Ilman tätä tukkukilpailutusta kaupungin henkilöstö olisi käynyt normaalia vuoropuhelua toimittajien kanssa. Tukkukilpailutuksella saatiin tukkujen mielipiteitä kirjallisesti. Tukkukilpailutus päätettiin järjestää ns. varjotarjouskyselynä, koska varsinainen elintarvikkeiden kilpailutus tapahtuu avoimena menettelynä. Avoimessa menettelyssä kaikki toimittajat voivat tarjota, eikä ketään tarjoajaa saa syrjiä. Tästä syystä kilpailutuksessa ei ollut mahdollista pyytää tarjouksia vain tukuilta. Varjotarjouskysely pidettiin ennen kaupungin kilpailutusta, joka hyödytti myös tarjouspyyntöasiakirjojen laatimista. Tukkujen vastauksista riippuen kaupunki näki suuntaa antavasti kokonaistarjouksen taloudellisuuden nykyiseen käytäntöön suhteutettuna. Osittaisistakin tukkujen hinta-arvioista pystyttiin karkeasti arvioimaan tulevan kilpailutuksen hintatasoa.

Tukkukilpailutuksella haluttiin tietää tukkujen kokonaistarjouksen mahdollisuutta ja sen hintatasoa verrattuna useiden toimittajien hintoihin. Tukkutoimittajan käytöllä ajateltiin myös ympäristönäkökohtia. Useamman toimittajan jakeluauton sijasta kaupungin keittiöiden lastauslaitureilla kävisi vain yksi auto. Haasteena nähtiin keittiöiden rajalliset varastotilat, jotta suurempia toimituseriä voitaisiin vastaanottaa kerralla toimitusfrekvenssin ollessa mahdollisesti harvempi.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkimusaiheessa painotettiin taloudellisia, logistisia ja ekologisia puolia. Logistisilla ja ekologisilla eduilla tarkoitettiin pääasiassa kuljetuksia, joita yhden toimittajan käytöllä voitaisiin saada aikaan. Tutkimuksen edetessä yhdessä toimeksiantajan kanssa sovittiin lähiruuan ottamisesta tarkasteluun mukaan johtuen muun muassa sen ajankohtaisuudesta julkisessa keskustelussa.

Vertailussa varjotarjouskyselyn ja kaupungin elintarvikekilpailutuksen välillä kiinnitettiin huomiota seuraaviin kysymyksiin:

- Tarjosivatko tukut tuotteitaan samassa laajuudessa kuin varjotarjouskyselyssä antoivat ymmärtää ja miten hinnat muuttuivat?
- Tuliko oikeaan tarjoukseen lähiruokaa, jos tukut olivat sitä varjotarjouskyselyssä tarjonneet?
- Vaikuttivatko varjotarjouskyselyni tulokset kaupungin elintarvikkeiden kilpailutusprosessiin tarjouspyyntöjen laatimisesta kilpailutuksen voittajan valintaan asti?

3.5 Kokemuksia ja mielipiteitä yhden tukun käytöstä elintarvikehankinnoissa

Varjotarjouskyselyä täydennettiin haastattelemalla kuntien ruokahuollosta ja hankinnoista vastaavia henkilöitä. Tarkoituksena oli saada vastauksia samoihin kysymyksiin, joita kysyttiin tukuilta, tosin tässä tapauksessa toisen osapuolen eli tilaajan näkökulmasta. Kysymykset koskivat taloudellisuutta, lähiruoan saatavuutta sekä kuljetuksia. Haastatteluun valittiin kuntia, joissa merkittävä osuus elintarvikkeista hankitaan yhdestä tukkuliikkeestä. Haastattelujen tekemiselle ja niiden hyödyntämiselle tässä tutkimuksessa kysyttiin lupa. Haastattelut suoritettiin vastaajien luona tai erikseen sovitussa paikassa.

3.5.1 Kaarinan kaupunki

Kaarinan kaupunki ostaa hankintapäällikkö Jorma Ojalan ja ruokapalvelupäällikkö Heidi Pajun (haastattelu 28.10.2013) mukaan kaikki elintarvikkeet yhdestä tukusta lukuun ottamatta tuoretta leipää ja vihanneksia. Tuku toimittaa mm. lihatuotteet, maitotaloustuotteet, teolliset tuotteet ja pakasteet. Heillä oli jo viime elintarvikkeiden kilpailutuksessa selvä tahtotila hankkia elintarvikkeet yhdestä tukusta. Kaarinan kaupunki on saanut hankintojen keskittämistä yhdelle toimijalle selviä taloudellisia säästöjä aina kilpailutuksesta lähtien. Kun tilattavat volyymit ovat suuria, myös hinnat yleensä laskevat.

Lähiruokaa ja luomutuotteita saadaan tukun kautta huonosti Kaarinassa, mikäli lähiruoan tuottajiksi ei lasketa naapurikunnissa sijaitsevia valtakunnallisesti merkittäviä elintarvikevalmistajia. Pienten tuottajien on vaikea saada tuotteitaan tukkujen valikoimiin. Syynä nähdään riittämättömät volyymit sekä tukkujen tilanpuute ottaa vastaan uusia tuotteita. Toki Kaarinan kaupungin edustajat mainitsivat erilaisia projekteja, joissa tukkukin on mukana lähiruoan markkinoimisessa. Kaarina on osallistunut lähiruokaprojekteihin huomioiden niiden vaatiman työmäärän, ajan ja rahalliset resurssit. Ajatus paikallisesta lähiruokatukusta on ollut heidänkin mielessään viime aikoina. Monet tekijät vaikuttavat lähiruoan käyttöön. Esimerkkinä mainittakoon tuore kala, jonka tasaista saatavuutta ei aina pystytä varmistamaan. (Ojala & Paju, haastattelu 28.10.2013.)

Kaarinassa on 4 valmistavaa keittiötä ja 26 palvelukeittiötä. Tukun toimituksia on kerran viikossa palvelukeittiöihin ja 3–5 kertaa valmistaviin keittiöihin. Palvelukeittiöihin toimitetaan tavaraa valmistavista keittiöistä. Suuren tavaraerän vastaanottoa hillitsevät rajalliset kylmiötilat, myös hinta ja työmäärä vaikuttavat logistiikan järjestämiseen. Yhden tukun kuorman vastaanottaminen on helpompaa. Elintarvikekuorma puretaan aamupäivällä. Tavaraerästä tulee yksi kuormakirja, ja mahdollisissa reklamaatiotilanteissa riittää yhteydenotto yhdelle tukulle. Haastattelussa nousi esiin myös työturvallisuus, sillä toimituskohteina ovat mm. koulut, joiden pihoiilla liikkuu paljon ihmisiä. Tästä syystä jakelun on tapahduttava määrättyinä aikana eikä milloin tahansa. (Ojala & Paju, haastattelu 28.10.2013.)

Kaarinan kaupunki on saanut elintarvikkeiden keskittämällä tukulle monia **etuja**, kuten yksinkertaisuus (yksi toimitus, yksi lasku, yksi reklamaa-

tio) ja hyvä yhteistyö (tukun ja kaupungin yhteyshenkilöt ovat tulleet keskenään tutuiksi). Kaupunki on tyytyväinen nykytilanteeseen. (Ojala & Paju, haastattelu 28.10.2013.)

Selkeäksi **haitaksi** Kaarinan kaupunki näkee saatavuuden, koska kaikkia kaupungin toivomia tuotteita ei tukusta saa. Uusien tuotteiden saaminen tukun valikoimiin ei ole aina yksinkertaista. (Ojala & Paju, haastattelu 28.10.2013.)

3.5.2 Turun Arkea

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy vastaa ruoka-, siivous-, kiinteistönhoito- ja turvallisuuspalveluiden järjestämisestä osana Turku-konsernia. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n markkinointinimi on *Arkea*. (Yritys n.d.b.)

Turun kaupunki kilpailutti palvelujohtaja Paula Juvosen (haastattelu 4.11.2013) mukaan elintarvikkeet kahdessa osassa viime kilpailutuksessa. Suurissa yksiköissä tuoteryhmiä/kategorioita on viisi, joissa on omat tavarantoimittajat. Pienissä yksiköissä, kuten päiväkodeissa, on vain yksi tukku tavarantoimittajana. Esimerkiksi maidot ja leivät tulevat samalta toimittajalta sekä suuriin että pieniin keittiöihin. Pienempiin yksiköihin ne tulevat tukun kautta, isompiin suoraan toimittajalta. Lihatuotteissa toimittaja on eri tukun kautta tai suoraan tilattaessa. Turku on mukana seutuhankinnassa ja tekee näin yhteistyötä hankinnoissa lähikuntien kanssa. Seudullinen hankintayhteistyö on logistisesti haastavaa mm. saaristokuntien kulkuhyteyksien takia. Seutuhankinnan arvosta noin puolet on Turun kaupungin osuus ja toinen puoli koostuu muiden hankintayhteistyössä olevien kuntien hankinnoista.

Valmistavien ja palvelukeittiöiden lukumäärä vaihtelee koko ajan. Tällä hetkellä valmistavia keittiöitä on 50, palvelukeittiöitä 50 ja jakelukeittiöitä 50. Valmistavissa ja palvelukeittiöissä on Arkean henkilökunta, kun taas jakelukeittiön henkilökunta ei ole Arkean palkkalistoilla. Valmistuskeittiöitä on muutettu tehostamistoimien myötä palvelukeittiöiksi. Palvelukeittiöitä on tosin muutettu myös takaisin valmistuskeittiöiksi, mikäli valmistuskapasiteetti muissa valmistavissa keittiöissä uhkaa loppua kesken, tai palvelu on asiakkaiden mielestä muuten heikentynyt palvelukeittiöön siirtymisen jälkeen. (Juvonen, haastattelu 4.11.2013.)

Turku on hyötynyt yhden tukun käytöstä. Kun viime kilpailutuksen hintatasoa verrataan aikaisempaan kilpailutukseen, niin hinnat tulivat edullisemmaksi tukun valinnalla toimittajaksi. Pienempiin toimipaikkoihin on vähemmän kuljetuksia, kun siellä käy vain yksi auto. Lisäksi toimittajat saattavat toimittaa tuotteitaan tukun välityksellä eli tukun auto tuo samalla myös muiden tuotteita. Kaikkia elintarvikkeita palvelujohtaja ei silti hankkisi yhdestä tukusta, vaikka tukulta monia tuoteryhmiä saisi hankittuakin. Esimerkiksi leipää pitää toimittaa jokaiseen toimipaikkaan päivittäin, mikä ei toimi yhden tukun mallissa. Lisäksi kasvisten kilpailuttaminen on haastavaa ja se olisi hyvä jättää ison tukun toimitusten ulkopuolelle. Kasvisten hinnat muuttuvat sesonkien mukaan ja ison tukun saattaisi olla näissä mi-

nikilpailutuksissa hieman haastavaa toimia nopeasti ja joustavasti. Tukku käy tällä hetkellä vain yhdestä kolmeen kertaan viikossa pienemmissä keittiöissä. (Juvonen, haastattelu 4.11.2013.)

Arkea saa tukun kautta hankittua lähiruokaa ja luomutuotteita. Volyymit ovat isot, joten heillä on neuvotteluvoimaa tavarantoimittajien kanssa. Kun Arkea haluaa ostaa lähialueen tuotetta, he keskustelevat sekä toimittajan että tukun kanssa tuotteiden pääsystä tukun valikoimiin. Arkea saa halutessaan lähiruokaa sekä isolta tukulta että maakunnassa toimivalta tukulta, joka toimittaa mm. perunaa, juureksia, hedelmiä ja vihanneksia. Arkea ei ole kovin tarkasti määritellyt lähiruokaa, esimerkiksi voidaanko tukun keskusvaraston kautta kiertänyt lähialueen elintarvike katsoa enää lähiruokaksi. (Juvonen, haastattelu 4.11.2013.)

Elintarvikkeet toimitetaan suoratoimituksina kaikkiin valmistaviin keittiöihin. Palvelukeittiöiden osalta suoria toimituksia on maidoissa ja leivissä. Aivan pienempiin palvelukeittiöihin tukku ei toimita suoraan. Kilpailutuksessa on määritelty kuinka monta kertaa viikossa on toimituksia. Toimituskerrat keittiöihin on määritelty minimiin. Jo viime kilpailutuksessa Turun kaupunki pyysi toimittajia erottelemaan kuljetushinnat tuotteiden hinnasta. Kuljetuksista ei kuitenkaan saatu erillisiä hintatarjouksia. Jotta kaupunki voi jatkossa paremmin suunnitella ”pudotuskertojen” määrää, seuraavassa kilpailutuksessa he tulevat vaatimaan kuljetushintojen erottelua tuotteiden hinnoista. Kuljetusten ohella toinen rajoittava logistinen tekijä on varastotilojen riittämättömyys. Esimerkiksi maidon osalta päiväys mahdollistaisi kuljetukset vain kerran viikossa joihinkin pienempiin keittiöihin, mutta varastotilojen niukkuuden vuoksi kuljetuksia on oltava kahdesti viikossa. (Juvonen, haastattelu 4.11.2013.)

Arkea näkee yhden tukun käytössä pienempiin yksiköihin monia **etuja**. Yhteistyö on luontevaa yhden toimijan kanssa. Yhdestä tukusta saa kaikki tuotteet pieniin toimipaikkoihin. Sopimustuotteiden lisäksi he saavat haluamia tuotteita tukun valikoimiin, koska Arkea on suuri toimija ja volyymit ovat isoja. Lähiruokaakin tukun kautta saa, mutta sen rinnalla olisi hyvä olla alueellinen pienempi tukku, jolta lähiruokaa voisi tilata pienemmissä määrissä. Tukku on itsessään myös hyvä varatoimittaja vaikka liha- tuotteille. Unohtaa ei sovi myöskään alentuvia logistiikkakustannuksia, jotka tulevat toimituskertojen vähenemisestä, kun vain yksi auto käy pihaassa. (Juvonen, haastattelu 4.11.2013.)

Haitoiksi yhden tukun käytölle voidaan sanoa yhden toimittajan käytön riskin. Elintarvikkeiden toimitusvarmuuden on oltava korkea, ja kaiken hankinnan keskittäminen yhdelle toimijalle voi muodostua riskiksi. Tästä syystä varatoimittaja on hyvä olla olemassa. Hinnat saattavat myös nousta, kun tukulla on lähes yksinoikeus hinnoitteluun. Vaikka lähiruokaa tukusta saakin, niin varsinkin pienempien tuoteryhmien hankkiminen tukun kautta voi olla hankalaa. (Juvonen, haastattelu 4.11.2013.)

3.5.3 Salon kaupungin ruokapalveluhenkilöstö

Tutkimuksessa haastateltiin myös henkilökuntaa kolmesta Salon kaupungin keittiöstä. Tarkoituksena oli selvittää, mitä siirtyminen vain yhden toimittajan eli tukun asiakkaaksi käytännön tasolla merkitsisi keittiöille. Haastatteluun otettiin mukaan kaksi suurinta valmistavaa keittiötä eli *Salon keskuskeittiö* ja *monitoimikeittiö Kimara*. Lisäksi haluttiin kuulla pienemmän valmistavan keittiön näkemyksiä tukkutoimituksista ja tähän saatiin vastauksia *Mesikämmenen päiväkodista*. Tutkimuksessa lähdettiin siitä ajatuksesta, että kaikkien tai lähes kaikkien elintarvikkeiden hankkiminen yhdeltä tukulta lisää kuormien kokoa, mutta vähentää puolestaan tavaraa tuovien autojen määrää. Keittiön henkilökunnalta kysyttiin haasteista ja ongelmista, joita isomman kuorman vastaanottaminen aiheuttaisi. Säilytys- ja varastointitilojen riittävyys saattaa olla toinen pullonkaula, vaikka kokonaistavaramäärä ei lisääntyisikään. Lopuksi tiedusteltiin yleisesti etuja ja haittoja, joita työntekijät näkevät yhden tavarantoimittajan käytölle.

Salon keskuskeittiöltä ravitsemispäällikkö Rakel Bruck ja vastaava kokki Taina Toivonen (haastattelu 21.11.2013) kertoivat omat näkemyksensä siitä, jos tukku toisi kaikki tai lähes kaikki elintarvikkeet. Heidän mielestään ison tukku kuorman vastaanottamisessa eniten haasteita tuottaa toimitusaika. Joidenkin tuotteiden pitää tulla jo aikaisin aamulla keittiöön, ja jos kaikki tuotteet tulisivat samassa autossa aamulla, niitä ei ehdittäisi purkaa ja vastaanottaa silloin kiireen takia. Kuorman pitäisi tulla iltapäivällä. Periaatteessa kaikkien elintarvikkeiden saapuminen samassa kuormassa olisi mahdollista, mutta tilaukset pitäisi siinä tapauksessa miettiä uudelleen. Säilytystilojen riittävyyteen keskuskeittiöllä uskotaan, jos tilausmäärät pysyvät ennallaan. Toimitusten tulee saapua joka päivä, jolloin kuormat pysyisivät pienempinä. Tällä hetkelläkin toimituksia tulee lähes päivittäin. Lisäksi tuoreen leivän saaminen edellyttää toimituksia päivittäin.

Isomman kuorman saapuminen keittiöön aamulla keskellä työkiireitä voisi olla mahdollista, jos keskusliike pakkaisi elintarvikkeet niin, että kylmät ja lämpimät olisivat erikseen. Tällöin saapuvat lähetykset olisi mahdollista siirtää omiin varastoihinsa (kuva 1, s. 38) ja käsitellä ne vasta myöhemmin. (Bruck & Toivonen, haastattelu 21.11.2013.)

Keskuskeittiö näkee yhden toimittajan käytön **etuina** helpon tilaamisen tuotannonohjausjärjestelmä *Aromilla* yhdestä paikasta. Tutulta myyjältä saisi henkilökohtaista opastusta ja tuttu myyjä tietäisi, mitä tilaaja edellyttää ja haluaa. Myös laskujen määrä vähenisi, kun elintarvikkeet tulisivat vain yhdeltä toimittajalta. (Bruck & Toivonen, haastattelu 21.11.2013.)

Haittoina tai haasteina keskuskeittiö näkee tuoreen leivän saamisen tukun kautta. Tuore leipä ei ole tuoretta, mikäli se on leivottu edellisenä päivänä. Voiko samana vuorokautena leivottu leipä saapua tukun kautta Saloon aamulla kello 6–7? Myös mahdollinen elintarvikkeiden suppeampi tuotevalikoima askarrutti, mikäli kaikki hankitaan yhdeltä toimittajalta. (Bruck & Toivonen, haastattelu 21.11.2013.)



Kuva 1. Yksi kuivatuotevarastoista Salon keskuskeittiössä (Kuva: Tero Jakala).

Monitoimikeittiö Kimaran ruokapalvelupäällikkö Marketta Suomen ja ravitsemistyönjohtaja Merja Peltolan (haastattelu 25.11.2013) mukaan ison tukkukuorman vastaanottaminen tuo haasteita. Haasteita aiheuttavat tilanpuute sekä aikataulut, koska isomman kuorman purkamiseen on varattava enemmän aikaa. Isoja toimituksia ei enää mielellään oteta vastaan. Elintarvikerullakot tulisi pakata tukussa tuotekohtaisesti, jolloin niiden käsittely olisi jouhevampaa. Kylmäsäilytystä vaativat elintarvikkeet pakataan omiin rullakoihinsa ja esim. non-food -tuotteet eri rullakoihin. Toinen toimiva vaihtoehto olisi, että tuotteet tulisivat ns. päiväkohtaisina rullakoina. Tavarankurssi on raskasta työtä, jonka keittiöhenkilökunta suorittaa oman työnsä ohella. Kaiken lähtökohdaksi on välttää tavaroiden turhia siirtoja. Kaikkien elintarvikkeiden saapuminen yhdessä autossa vaatisi suunnittelua ja kehittämistä, aikataulujen pitävyyttä ja toimitusten luotettavuutta.

Varastotilat eivät riitä nykyisellään ison kuorman säilyttämiseen. Säilytystilaa on kahden päivän tuotteille. Tämän suuruinen varmuusvarasto on hyvä olla, mutta suurempaan varastointiin ei ole mahdollisuutta, eikä siihen nykypäivänä pyritäkään. Varastotilaa ei ole enää siinä määrin kuin aikaisemmin. (Peltola & Suomi, haastattelu 25.11.2013.)

Tukkutoimittajan käytön **etuna** pidetään tilausten teon vähenemistä. Monitoimikeittiö Kimarassa isompien kuormien hyötynä nähdään myös joustavuuden lisääntyminen. Tällä tarkoitetaan mahdollisuutta korvata puuttuva tuote toisella tuotteella varastojen kasvaessa. Ekologisesti olisi järkevää, jos päivän aikana keittiössä kävisi vain yksi jakeluauto. Kokonaistaloudellisestikin ajateltuna olisi hyvä, jos toimittajana olisi vain yksi tukku. (Peltola & Suomi, haastattelu 25.11.2013.)

Iso toimituserä nähdään myös **haittana**. Mikäli tavarantoimittajia olisi vain yksi, kuormassa tulisi lähes 10 rullakkoa tavaraa vuorokaudessa. Tä-

män kokoisen määrän purkaminen vie paljon aikaa keittiöhenkilökunnalta. Aikaisemmin tavarankin purkamisen suorittivat eri henkilöt, kuten laitoshenkilöt. Enää näin ei ole. Ison kertaerän vastaanottaminen voisi onnistua ainostaan siinä tapauksessa, jos elintarvikkeet olisi pakattu tuotekohtaisesti omiin rullakoihinsa tai toimitukset tapahtuisivat päiväkohtaisina rullakoina. Tässä korostuu tiedonkulun ja yhteistyön lisääminen keskusliikkeiden kanssa. (Peltola & Suomi, haastattelu 25.11.2013.)

Mesikämmenen päiväkodin ruokapalvelutyöntekijä Helena Järven ja ruokapalveluvastaava Heli Parkkalin (haastattelu 25.11.2013) mielestä ison kuorman vastaanottaminen on haasteellista tilojen ahtauden takia. Vastaanottotilat ovat pienet. Myös ison kuorman purkamiseen menee aikaa enemmän. Jo nykyisin on vaikeaa löytää saapuneille tavaroille oikeat paikat ja isomman kuorman kohdalla se olisi entistä hankalampaa. Varsinkin sijaisten on vaikeaa löytää tavarat oikeille paikoilleen. Parempi olisi, että elintarvikkeet tulisivat ripotellen.

Säilytystilojen riittävydestä oltiin huolissaan. Kokoonsa nähden Mesikämmenen päiväkodissa pitäisi olla enemmän säilytystilaa. Eniten tarvetta olisi yhtenäisille pakastetiloille, sillä tällä hetkellä on kolme pakastinta eri paikoissa eikä niiden säilytyskapasiteetti ole riittävä. (Järvi & Parkkali, haastattelu 25.11.2013.)

Isompien toimitusten **etuina** nähdään se, että kaikki tavarat tulisivat samaan aikaan. Tulisiko se myös edullisemmaksi, jos kaikki tulisivat yhdestä paikasta? **Haittoina** ovat ison kuorman purkamiseen menevä aika, tavaroiden löytäminen oikeille paikoilleen sekä purkamisen fyysiset rasitukset. Esimerkiksi maitopakkausten, hiutale- ja jauhosäkkien yhtämittainen pidempiaikainen nostaminen voisi käydä selän päälle. (Järvi & Parkkali, haastattelu 25.11.2013.)

3.6 Salon kaupungin elintarvikkeiden kilpailutus 2013

Salon kaupunki kilpailutti kaikki elintarvikkeet syksyllä 2013. Tarjouspyyntö julkaistiin 23. syyskuuta ja vastaukset oli jätettävä 21.10.2013 mennessä. Hankinta koski vuosia 2014–2015, mutta optiovuodet 2016 ja 2017 olivat myös mahdollisia. Valinnassa hinta vaikutti 60 % ja laatu 40 %. Laatu arvioitiin toimitusajoilla, ympäristöasioilla ja palvelutekijöillä. Kilpailutuksessa sallittiin osatarjoukset. Tarjouspyynnössä toivottiin tuotteilta puhtautta, turvallisuutta, ympäristöystävällisyyttä sekä lyhyttä toimitusketjua.

Joitakin muutoksia eri kokonaisuuksien suhteen oli tehty edelliseen kilpailutukseen verrattuna. *Liha, lihavalmistukset ja elintarvikkeet* oli yksi kokonaisuus, kun aiemmin ne oli eroteltu omiksi kokonaisuuksiksi. Pakasteet oli jaettu siten, että yhdessä kokonaisuudessa oli *kuivat elintarvikkeet ja pakasteleipomotuotteet* ja toisessa *vihannes- ja marjapakasteet*. Edellisessä kilpailutuksessa kuivat elintarvikkeet ja pakasteet muodostivat vain yhden kokonaisuuden. Poikkeuksena mainittakoon *pakastekala*, joka oli sekä edellisessä ja nykyisessä kilpailussa omana osanaan. *Tuore kala* oli jätetty nyt kokonaan pois. Edellisessä kilpailutuksessa tuoreet juurekset ja tuoreet

esikäsitelty juurekset olivat erikseen. Ne sisälsivät lähinnä porkkanaa pestynä ja eri tavoilla esikäsiteltynä. Uudessa kilpailutuksessa niistä oli muodostettu yksi kokonaisuus eli *pesty, tuore esikäsitelty porkkana*. Muut, määrältään vähäisemmät juurekset oli siirretty alennusprosentti-tuoteryhmään. Uutena kokonaisuutena tarjouspyynnössä oli *esikäsitelty, kypsä peruna*. Minikilpailutus kuukausittain säilyi myös edellisestä kilpailutuksesta, sillä *muut tuoretuotteet* -kokonaisuudessa käytetään puitesopimustoimittajia. Heinäkuussa kuukausittaisista minikilpailutuksista ei kuitenkaan enää jatkossa järjestetä ja lisäksi minikilpailutuksen tuotemäärää karsittiin. Tässä tutkimuksessa saatujen tukkujen vastausten perusteella arvoltaan vähäisiä tuotteita haluttiin karsia pois kaupungin kilpailutuksesta. Tästä johtuen tarjouspyynnössä mm. suola siirrettiin alennusprosentti-kokonaisuuteen. Yleisestikin kilpailutettavien tuotteiden määrä väheni aiemmasta kilpailutuksesta.

Tarjouspyyntöön tehtiin joitain lievennyksiä edelliseen kilpailutukseen nähden. Leipomotuotteilta vaadittiin aiemmin, että ne olivat paistettu samana vuorokautena kuin ne toimitettiin. Vuoden 2013 kilpailutuksessa riitti, että paistoaajankohta on edellisenä päivänä klo 16.00 jälkeen, jos asiasta ei ole muuten sovittu. Tällä haluttiin saada enemmän tarjouksia leipomotuotteista kuin edellisessä kilpailutuksessa. Myös leipomotuotteiden toimitusajankohtaa lievennettiin aiemmasta klo 7.00 nykyiseen klo 10.00, ellei muuta sovittu. Myös perunan osalta toimitusaikavaatimukset muutuivat. Ennen perunat tuli toimittaa 24 tunnin sisällä esikäsitteystä, nyt tilaajalle riitti 36 tuntia esikäsitteystä. Tarjouspyyntöä sai kommentoida, ja kysymykset vastauksineen koottiin yhteen kaupungin Internet-sivuille ennen tarjousajan umpeutumista. Erityisesti liha-, suola- ja rasvapitoisuuksiin otettiin kantaa ja niiden vaatimuksia monessa tapauksessa myös lievennettiin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset käsittelevät tukkujen vastauksia ja vastausten analysointia. Pääpaino on varjotarjouskyselyn kirjallisten vastausten läpikäymisessä. Kyselyn tuloksia on verrattu kaupungin elintarvikekilpailutuksen tarjousten kanssa. Tässä luvussa on selvitetty myös kaupungin kilpailutukseen vaikuttaneita tekijöitä.

4.1 Varjotarjouskyselyn vastaukset

Varjotarjouskyselyyn vastasi vain kaksi tukkua viidestä. Alhaisen vastausprosentin selittäviä tekijöitä olivat resurssipula ja loma-ajat. Tukut olivat tutkimuksesta aidosti kiinnostuneita, mutta heillä oli useita tarjouksien laskemisia työn alla. Näin ollen kaikki tukut eivät voineet osallistua tähän tutkimukseen. Varjotarjouskysely ajoittui myös useiden tekijöiden vaikutuksesta yritysten lomakuukausiin, mikä aiheutti haasteita. Tämä näkökohta pyrittiin ottamaan ennalta huomioon antamalla tukuille riittävästi vastausaikaa. Lisäksi hyväksyttiin osittaisetkin vastaukset.

Hinta-arvio saatiin vain toiselta tukulta. Tukku ilmoitti niiden tuoteryhmien hinta-arviot, joihin he edellisessä kilpailutuksessa olivat antaneet tarjouksen. Tukun mukaan jonkin verran oli hintataso noussut edellisestä kilpailutuksesta. Tukku antoi joistain tuoteryhmistä hinnat myös yksittäisille tuotteille.

Seuraavassa tukkujen kirjalliset vastaukset on esitetty alkuperäisinä vastaajien suostumuksella. Julkaisemalla vastaukset alkuperäisinä vastaajien mielipiteet tulevat paremmin esille, kuin pelkästään niitä referoimalla. Ainoastaan vastauksissa esiintyneet tukkujen nimet on korvattu toisella sanalla. Kyselyssä pyydettiin myös mielipiteitä ja kehitysehdotuksia Salon kaupungin elintarvikehankintojen nykytilanteesta ja tästä varjotarjouskyselystä.

4.1.1 Tukut A ja B

Onko Teidän mahdollista tarjota kaikkia Liitteessä 1 olevia tuoteluettelon tuotteita? Jos vastasitte Kyllä, tuletteko antamaan kokonaistarjouksen Salon kaupungin elintarvikkeiden kilpailutuksessa? Mikäli vastasitte Ei, mitkä ovat syyt kielteiseen vastaukseen? Oletteko aikaisemmin antaneet kokonaistarjouksia Salon kaupungille tai muille kaupungeille? Mitä mahdollista lisäarvoa koette itsellenne ja kaupungille aiheutuvan siitä, että annatte kokonaistarjouksen? Mitä mahdollisia haittoja (työmäärä ym.) näette Teille tai kaupungille tulevan kokonaistarjouksen antamisella?

Tukku A:n vastaus:

Meillä on mahdollisuus tarjota jokaista liitteessä mainittua tuotetta.

Tarjouspyynnössä määritellään tarkemmin vaatimukset mm. tuoteryhmistä, osatarjouksista ja tuotteiden valmistuksesta keittiöön toimitusajoista. Riippuen päätöspäätösteistä, katsomme tilanteen aina kokonaisuutena ja sitten jätämme ainakin sellaiset tuoteryhmät tarjouksesta pois, joissa piilee vaaraa joutua mahdollisesti toimittamaan vain kyseinen, yksittäinen tuoteryhmä, kuten esim. pakastekalat tai perunat. Olisi perusteltua jättää pilkkomatta tarjouspyyntöä noin pieniin osa-alueisiin, jolloin kokonaisuuksien tarjoaminen olisi mielekkäämpää. Toimitusajat eivät voi olla päätöspäätösteinä luotettavuus- ja/tai paremmuustekijöinä.

Kokonaistarjous antaa lisäarvoa asiakkaalle tehokkaaseen ostotoimintaan ja vähentää byrokratiaa. Samalla kokonaissopimusta on helpompi valvoa mm. hinnoittelun osalta, koska on vain yksi hintakumppani. Tukkurin näkökulmasta kokonaissopimuksessa on jo sellaiset volyymit, joissa halutaan sitoutua aktiiviseen ja kattavaan yhteistyöhön.

Tukku B:n vastaus:

Yrityksellämme on mahdollisuus tarjota kaikki tarjouspyynnössä pyydetty tuoteryhmät. Osin asia riippuu myös siitä millaiset toimitusehdot tarjous-

pyynnössä annetaan. Joskus esim. tuoreleivän osalta vaaditaan että se on leivottu samana päivänä kuin toimitus. Nämä ehdot eivät välttämättä estä tarjoamista mutta voivat aiheuttaa kustannuksia jos tietty tuoteryhmä joudutaan ajamaan erikseen tai siitä aiheutuu muuta lisäkustannusta joka on laskettava hintaan.

Olemme aikaisemmin tarjonneet muille kaupungeille kokonaistarjouksia.

Lisäarvoa kokonaistarjouksessa on se että paketin saaja saa ajettua isoja kuormia joka helpottaa logistiikkaa ja kulujen jakautumista. Toisaalta jos vain yhdellä toimittajalla on koko paketti tekeekö se toiminnasta jäykkää kaupungin näkökulmasta? Esim. pienemmät ja paikalliset toimijat ovat usein joustavia.

Tarjouksen fyysisessä tekemisessä ei sinänsä ole haittoja. Kaikkiin tarjouspyyntöihin on vastattava suurimmalla mahdollisella laajuudella jotta kauppaa saadaan aikaan.

Sisältyisikö mahdolliseen kokonaistarjoukseenne lähiruokaa ja mikä sen osuus olisi kokonaistarjouksessa karkeasti? Mikä olisi lähiruoan vaikutus kokonaishintaan? Karkea arvio hintavaikutuksesta riittää, esimerkiksi prosentteina. Ilmoittakaa myös, mikäli mahdollista, mistä lähialueen ruoka tulee. Mikäli lähiruokaa ei sisälly antamaan tarjoukseen, mitkä ovat merkittävimmät esteet lähiruoan toimittamiseen? (Lähiruoalla tarkoitamme tässä kyselyssä ensisijaisesti niitä tuotteita, jotka ovat Salon seudulta ja/tai Varsinais-Suomesta lähialueineen.)

Tukku A:n vastaus:

Mikäli lähiruolla tarkoitetaan suluissa olevaa aluetta, tarjouksemme ei välttämättä sisällä alueen tuotteita. Mikäli tarjouspyynnössä edellytetään jonkin alueellisen valmistajan tuotteita, kartoitamme tilanteen tapauskohtaisesti. Kannattaa harkita tarkkaan vaatimuksien kirjaamista, lähiruokatuotteiden hinnat ovat tunnetusti korkeammat (5 -25 %). Kaikkia lähiruokatuotteita ei myöskään kannata tai pitää pyytää tarjouksessa, varsinkin jos ovat aluepoliittisesti kuumia kysymyksiä. Kannattaa myös tarkastella aluevaatimuksia, lähiruokana kun voidaan pitää myös koko Suomea.

Lähiruokatuottajat eivät ole löytäneet oikeita kanavia tehokkaaseen logistiikkaan tukkureille. Tuottajat ovat edelleen kovin hajallaan, markkinointi on varsin vaatimatonta, ymmärrystä tai halua ei löydy nykyaikaiseen logistisiin järjestelmiin, vaan odotetaan, että joku tulee noutamaan tuotteita pihalta. Myös lähiruokatuotteisiin kohdistuu liiallisia myyntituotto-odotuksia.

Tukku B:n vastaus:

Tarjoamiimme tuotteisiin sisältyy kyllä lähiruokaa. Osuutta on vaikea sanoa. Jossain tuoteryhmässä esim. tuoretuotteet määrä voi olla hyvinkin suuri mutta esim. pakasteissa ja teollisissa elintarvikkeissa hyvinkin pieni. Lähiruoka ei välttämättä nosta kokonaishintaa. Varsinkin tuoretuotteissa

tai maitotaloustuotteissa voi olla että myydään vain lähiruokaa koska toimittaja/valmistaja toimii samassa kaupungissa kun mikä on toimitusalueemme. Toisaalta esim. jauhotuotteissa jos ostamme lähimyllyltä jauhot ja tarjoaisimme niitä ne olisivat jonkin verran kalliimpia kuin isoissa koko valtakuntaan toimittavissa myllyissä/tehtaissa joissa on valtavat volyymit.

Lähialueen ruoka tulee meille Varsinais-Suomen ja Satakunnan alueelta.

Syy miksi lähiruokaa ei tarjottaisi on lähinnä se että jos kaupungilla on tarjouspyynnön voittamisen ehtona vain hinta eikä muita kriteerejä niin lähiruokaa ei nosteta minkäänlaiseen arvoon. Kun vain hinta ratkaisee on etsittävä kaikkein halvin tuotekriteerit täyttävä tuote on se sitten läheltä tai kaukaa tai ulkomainen tai kotimainen. Silloin ei voi miettiä alkuperää eikä eettisyyttä.

Toki on ymmärrettävää että ei lähiruosta voi välttämättä maksaa ekstraa kun talous on tiukilla. Eikä lähiruoka toisaalta saisi olla kenellekään toimittajalle mikään automaatti millä saadaan asiakkaalta lisää hintaa.

Miten näette logistiset haasteet, jotka syntyvät Salon kaupungin maantieteellisesti laajalle levittäytyneestä toimipaikkaverkostosta? Tarkastelkaa asiaa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisenä pyydämme miettimään tilannetta, että toimittaisitte ainoana toimittajana kaupungin kaikki elintarvikkeet ja toisena vertailkaa lähiruoan toimitamista. (toimitusaikataulut, kuormakoot, ekologisuus kuljetuksissa, tuoretuotteet, lähiruoan nouto ja jakelu, ym.)

Tukku A:n vastaus:

Yksinkertainen laskukaava; yksi toimipaikka, yksi rahti - monta toimipaikkaa, monta rahtimaksua. Kannattaa tarkkaan miettiä, haluaako kaikki toimitukset kaikkiin toimipisteisiin, vai kannattaako hyödyntää esim. kaupungin sisäisiä kuljetuksia, vai pyytääkö kuljetusliikkeiltä erillisen tarjouksen kuljettamisesta, kuin se että pyytää tarjouksen rahtivapaasti jokaiseen toimipisteeseen! Mikään tuote ei kulje ilmaiseksi, vaikka kuinka tarjous olisi rahtivapaasti.

Kaikki meidän kuljetukset toteutetaan erittäin nykyaikaisilla, ympäristöystävällisillä kuljetusvälineillä ja mahdollisimman tehokkaasti, oli sitten kysymys perinteisistä tukkutuotteista tai lähiruokatuotteista tai tuoretuotteista.

Lähiruokaerät kannattaisi toimittaa alueterminaalimme, jossa ne voidaan yhdistää muuhun toimitukseen.

Toimitusaikatauluja ei suositella rajattavaksi liian tarkkaan, joka lisäisi kaluston tarvetta ja siten kustannuksia.

Tukku B:n vastaus:

Koko Salon alueelle toimittamisessa ei sinänsä ole haasteita. Jakelu on jo nyt pitkälti samoilla alueilla kun missä Salon kaupungin pisteet sijaitsevat. Toki on syrjäisiä pisteitä mitkä aiheuttavat ”ylimääräistä” ajoa. Tässä mielessä koko paketin toimittaminen olisi järkevää kun kuormakoot saataisiin järkevälle tasolle. Myös ajopäiviä on mietitty niin että jokainen paikka ei saa kuormaa joka päivä vaan ajetaan tietyt alueet tiettyinä päivinä ja silläkin tavoin saadaan kuormakoot pysymään järkevällä tasolla. Toki on mentävä myös sen mukaan montako toimituspäivää tarjouspyynnössä on vaadittu.

Toisaalta jos paketissa olisi mukana vain lähiruoka niin pelko on että toimitukset olisivat kovin pieniä. Riippuu tietysti siitä miten suurella tuotemäärällä Salo lähtisi lähiruokaa suosimaan. Tällä hetkellä lähiruoka on niin pientä että jos ajaisimme vain lähiruokan emmekä mitään muuta tuoteryhmää niin kuormien koko olisi kovin pieni. Se aiheuttaisi kustannuspainetta.

Lähiruokan nouto hoidetaan tällä hetkellä jakeluautojen paluukuormissa. Siinäkin toki tulisi haasteita jos tuotemäärä lisääntyisi ja tulisi mahdollisesti tuotteita minkä nouto ei sopisi paluureitteihin. Ne ovat kuitenkin usein asioita mitkä saadaan järjesteltyä.

Seuraavassa voitte antaa vapaasti kommenttia Salon kaupungin elintarvikkeiden kilpailutuksesta tukkutoimittajan näkökulmasta. Kertokaa mikä on hyvin tällä hetkellä ja mihin haluaisitte vaikuttaa. Ideoita, epäkohtia jne. Voitte vastata, vaikka ette olisikaan tavarantoimittajana tällä hetkellä.

Tukku A:n vastaus:

Alle 500 kg:n ja alle 2500 euron vuosiostoerät kannattaa jättää pois tarjouksesta, keskittyä vain oleelliseen.

Suosittelen miettimään kuljetuskustannuksia, kun määrittelyssä ovat toimitukset jokaiseen toimipaikkaan, osaan toimipaikoista, vain keskuskeittioille tai sitten kokonaan kuljetusliikkeen terminaaliin, josta toimitukset tapahtuvat eri sopimuksella.

Tarjouksen laadinnassa kannattaa miettiä osa-alueita ja tuoteryhmäkokoaisuuksia; ei ole mitään mieltä tarjota kalapakasteita (tai muita pieniä osa-alueita), jos kilpailutuksessa käy niin, että saa vain ne, toiminta menee tappiolliseksi ja varmasti jokainen löytää sellaisen pykälän, jolla pääsee velvoitteesta pois. Homma alkaa uudelleen tai toiselle toimittajalle maksetaan ylihintaa.

Kannattaa miettiä kokonaisuutta enemmän kuin yksittäistä hintaa. Niitä lisäarvoja tuovia tekijöitä, joita kokonaistoimittaja voi ja motivoituneena haluaa tarjota, kuten esim. asiakasystävällistä logistiikkaa, koulutusta, raportointiportaalia, maltillista tuotteiden hintakehitystä ja hintakehitys-

seuranta sekä kokonaistoimittajan yhteistyöstä säästyviä kustannuksia tilaamisessa ja toimittamisessa sekä laskutuksessa (yksi tilaus, yksi toimitus, yksi lasku).

Tukku B:n vastaus:

Kaupunki voisi rakentaa tarjouspyynnön ja sen ehdot niin että lähiruokaa ja lähitoimittajia voitaisiin pisteyttää kriteereissä niin että pelkkä hinta ei olisi ratkaiseva tekijä. Joustava lähitoimittaja on varmasti tarpeellinen kaupungille. Toisaalta kun tarjouspyynnöt on tehtävä hankintalain hengessä niin kovin helppoa ei varmasti tarjouspyynnönkään tekeminen ole.

Varsinkin lähitoimittajan kanssa voisi lähiruokaa ja sen tarjontaa lähteä helpommin rakentamaan ja laajentamaan. Lähiyritysten käyttäminen tulee myös kaupungin muuta toimintaa ja tuo veroeuroja.

Sinällään on ollut hyvä että kaupunki on sallinut osatarjoukset eikä niin että aivan koko paketti menisi vain yhdelle. Kovin pieniin osiin ei tuoterhyymiä kannata jakaa mutta tietty joustavuus säilyy kun mukana useampi toimittaja.

Mitä mieltä olitte tästä varjotarjouskyselystä? Mikä oli hyvää, mitä tekisitte toisin?

Tukku A:n vastaus:

Ihan hyvä opinnäytetyön aihe. Harmi että aikataulut sotkivat siihen keskittymisen. Julkiset hankinnat -kilpailutukset ovat menneet kovin hektisiksi, ja siksi emme anna hintatietoja emmekä ennusteita.

Tukku B:n vastaus:

Hyvä kysely. Toivotaan että siitä on apua Salon kaupungille jatkoa ajatellen. Asiat ovat isoja eikä niihin ole yksiselitteisiä vastauksia. Lisäksi Salon taloudellinen tilanne tuo varmasti oman lisävärin siihen missä raja-arvoissa toimitaan.

4.1.2 Kyselyn yhteenveto

Molemmilla tukuilla on mahdollisuus tarjota kaikkia tuotteita eli antaa kokonaistarjous. Kokonaistarjouksen etuina kaupungin näkökulmasta nähdään sen tuoma lisäarvo tehokkaaseen ostotoimintaan, byrokratian väheneminen ja sopimuksen valvonnan helpottuminen. Tukkurin puolelta kokonaistarjouksen etuja ovat kuormakokojen kasvu ja kiinnostus yhteistyön kehittämiseen tilaajan kanssa volyymien kasvaessa. Haittoina kaupungin kannalta pidetään riskiä toiminnan muuttumisesta jäykäksi yhden toimittajan käyttämisellä. Pienemmät ja paikalliset toimijat saattavat olla joustavampia.

Lähiruoan osalta tukkujen vastaukset erosivat toisistaan. Toinen tukku ei välttämättä pysty tarjoamaan lähiruokaa kyselyssä mainitulta maantieteel-

liseltä alueelta, kun taas toisen tukun valikoimiin lähiruokaa sisältyy riippuen tuotteista. Tukku A:n mielestä lähiruokatuotteet ovat kalliimpia, tukku B:n mukaan lähiruoka ei välttämättä vaikuta kokonaishintaan korottavasti. Toisen tukun vastauksista selvisi, että lähiruoan pyytämistä kannattaa tarkkaan harkita hinta- ja aluetekijöistä johtuen. Lähiruoan toimittamisen rajoittavina tekijöinä pidettiin lähiruokatoimittajien riittämätöntä markkinointia ja tehotonta logistiikkaa. Mikäli tilaajan valintaperusteena kilpailutuksessa on vain hinta, lähiruoka ei tule valituksi. Kehitettävää on sekä lähiruokatoimittajien että tilaajien toiminnassa.

Jakelu kaikkiin toimipisteisiin ei varsinaisesti näytä aiheuttavan erityisiä logistisia haasteita tukuille. Eniten pohdittavaa kaupungille aiheutui kuljetuskustannuksista. Tukku A:n mielestä kaupungin kannattaisi miettiä eri vaihtoehtojen välillä, koska tuotteet eivät käytännössä kulje rahtivapaasti, vaikka niin olisi pyydetty. Vaihtoehtoina ovat toimitukset jokaiseen toimipaikkaan, kaupungin sisäisten kuljetusten hyödyntäminen tai kuljetustarjouksen pyytäminen kuljetusliikkeiltä. Tukku B näkee, että kuormakokojen optimointi olisi tukulle helpompaa, jos kaupunki hankkisi kaikki tuotteet yhdeltä tukulta. Pelkkien lähiruokien jakelu olisi hyvin pientä ja siten kustannustehotonta. Myös ajopäiviä on mahdollista suunnitella tarjouspyynnön ehtojen sallimissa puitteissa. Tukku A toivoo, ettei toimitusaikatauluja määritettäisi liian tarkkaan. Lähiruokien osalta tukku A suosittelee niiden toimittamista tukun alueterminaaliin ja tukku B hoitaa lähiruoan noudot paluukuormissa.

Kumpikaan tukuista ei suosittele hyvin pieniä ostoeriä sisällytettäväksi kilpailutukseen. Tukku B:n mielestä on hyvä, että osatarjoukset on sallittu. Tämä lisää joustavuutta, kun yhden toimittajan sijasta on useampi toimittaja. Hintaa ei valintaperusteena saisi painottaa liikaa. Näin voitaisiin mahdollistaa tukku B:n mukaan lähitoimittajien osallistuminen tarjouskilpailuun käyttämällä myös muita kriteereitä. Tukku A painottaa hinnan sijaan kokonaisuuden huomioimista. Kokonaistarjouksen antanut toimittaja voi tuoda kaupungille lisäarvoa esimerkiksi koulutuksen ja raportointiporaa-
taalin avulla. Taulukossa 4 tukkujen vastauksista on laadittu yhteenveto.

Taulukko 4. Vastausten yhteenveto

	TUKKU A	TUKKU B
Mahdollisuus kokonaistarjouksen antamiseen	<i>Kyllä</i>	<i>Kyllä</i>
Lähiruoan saatavuus tukusta	<i>Ei välttämättä</i>	<i>Kyllä</i>
Logistisia haasteita toimituksissa laajasta toimipaikkaverkostosta johtuen	<i>Ei</i>	<i>Ei</i>

4.2 Kaupungin kilpailutuksen ja varjotarjouskyselyn vertailua

Alun perin tutkimuksessa oli tarkoitus vertailla varjotarjouskyselyn ja kaupungin kilpailutuksen hintoja keskenään. Tuoteryhmätasolla kokonaishinnat eivät kuitenkaan olleet vertailukelpoisia, koska tuotteet ja määrät olivat osittain muuttuneet edellisestä kilpailutuksesta. Tuoteryhmiä oli myös yhdistelty. Kokonaishintojen vertaaminen vuositasolla nykyiseen hintatasoon ei ollut myöskään mahdollista, koska kaikki Salon kaupungin elintarvikeostot eivät tapahdu Aromi-tuotannonohjausjärjestelmää käyttäen, josta tiedot olisi saatu helpommin. Kaikkien vuonna 2013 tapahtuneiden elintarvikeostojen hintatietojen saaminen tätä tutkimusta varten olisi vaatinut toimeksiantajalta kohtuutonta vaivaa. Lisäksi joulun ajan elintarvikeostot olivat tutkimuksen siinä vaiheessa vielä kokonaan tekemättä, joten oikeaa kuvaa vuoden ostoista ei ollut saatavilla. Myös varjotarjouskyselyssä hinta-arviot antaneen tukun tarjous ei kattanut kaikkia tuoteryhmiä. Hinta-arviota ei tullut leipomotuotteista eikä tuoreesta kalasta. Parhaiten vertailun tekeminen olisi onnistunut vertaamalla yksikköhintoja (€/l, €/kg, €/kpl jne.), mutta varjotarjouskyselyssä näin tarkkoja hintatietoja ei ollut mahdollista pyytää tukkujen rajallisten resurssien takia. Muutamisissa, lähinnä tuoretuotteissa, tukku antoi yksikköhintoja, jotka Salon kaupungin mukaan olivat aivan kilpailukykyisiä hintoja. Varjotarjouskyselyn yksikköhinnat oli mainittu esimerkiksi pestyssä perunassa ja porkkanassa, joiden hinnat sijoittuivat nykyisten kilohintojen ja kaupungin kilpailutuksessa saamien kilohintojen välimaastoon. Yleisesti ottaen varjotarjouskyselyssä ilmoitetut kilohinnat olivat 3–30 senttiin kaupungin kilpailutuksen halvinta tarjousta kalliimpia. On hyvä muistaa, että varjotarjouskyselyssä ilmoitetut hinnat olivat vain suuntaa-antavia eikä niitä voi suoraan verrata oikeisiin tarjouksiin. Oikeassa kilpailutuksessa hinnat laskeaan tarkasti monen eri tekijän vaikutuksesta.

Elintarvikekilpailutuksen tarjouksista näki hyvin sen, antoivatko tukut kokonaistarjouksen eli tarjosivat kaikkia tuotteita. Lähiruoan osalta ei voida sanoa samaa. Tuoteluetteloista sai kyllä selville alkuperämaan, mutta ei juuri enempää. Tarkemmin asia selvisi, kun sitä tiedusteltiin tukulta, joka varjotarjouskyselyssä ilmoitti tuotteisiin sisältyvän lähiruokaa. Ruoan alkuperästä oli tarkemmin tietoa kaupungille toimitetuissa tarjousasiakirjoissa, joista oli myös mahdollista saada tietoa. Asiakirjat pitivät sisällään kuitenkin liikesalaisuuksia, joten asiakirjoja opinnäytetyön tekijä ei itse päässyt näkemään.

4.2.1 Tukkujen tarjoukset

Salon kaupungin elintarvikekilpailutukseen osallistuneista toimittajista neljä oli tukkuja. Tukulla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin sellaista tavaran-toimittajaa, jolla on mahdollisuus tarjota kaikkia tai lähes kaikkia tuoteryhmiä. Kaikki ne tukut, joille lähetettiin tiedustelu varjotarjouskyselyyn osallistumisesta ja jotka antoivat tarjouksen oikeassa kilpailutuksessa, olivat mukana tämän tutkimuksen vertailussa.

Varjotarjouskyselyyn osallistuneet tukut antoivat tarjouksen elintarvikekilpailutuksessa. Varjotarjouskyselyssä sekä tukku A että tukku B vastasi-

vat, että heillä on mahdollisuus tarjota kaikkia tuotteita. Tukut A ja B tarjosivatkin kaikkia tuoteryhmiä yhtä tuoteryhmää lukuun ottamatta. Esi-merkiksi neljästä tukusta kolme ei tarjonnut leipomotuotteita ja kaksi jätti tarjoamatta lihoja, lihavalmisteita ja eineksiä. Tällä kertaa kukaan ei kilpailutuksessa tarjonnut kaikkia tuoteryhmiä.

Varjotarjouskyselyssä lähiruoalle vihreää valoa näyttänyt tukku B tarjosi sitä myös oikeassa kilpailutuksessa. Lähiruoan osuutta oli heidän mukaansa vaikea arvioida. Pääasiassa se koostui vihanneksista ja hedelmistä. Keväällä ja kesällä lähiruokaa saadaan luonnollisesti paremmin kuin talvella. Toisaalta perusvihannestuotteita saadaan talven ylikin. Lähellä kasvatettuja elintarvikkeita ovat mm. erilaiset salaattit (ruukkusalaatti ja jääsalaattipussi), kurkku, tomaatti, kuorittu porkkana, porkkana, palsternakka, punajuuri ja purjo. Monet ovat tällaisia varastajuureksia, mitä voi lähellä viljellä. Joitakin tuotteita viljellään muutenkin alueella, jonne elintarvikkeita toimitetaan. Teollisissa elintarvikkeissa lähellä tuotetun osuus on pieni, kuten tuli esille jo kyselyn vastauksissa.

4.2.2 Varjotarjouskyselystä kilpailutukseen koituneet hyödyt

Varjotarjouskysely nosti Salon kaupungin elintarvikehankinnat esille tukkujen keskuudessa jo ennen varsinaisen kilpailutuksen alkua. Myös Salon kaupungissa tämän kyselyn toivottiin herättävän ajatuksia poliittisissa päättäjissä ja luottamushenkilöissä tukun hyvistä ja huonoista puolista. Ennakkoilmoitus hankinnoista oli julkaistu HILMASSA alkuvuodesta 2013, jonka jälkeen huhtikuun lopulla tukkuja lähestyttiin tämän tutkimuksen kautta. Tutkimukseen osallistuminen nähtiin tutkimuksen suorittajan mielestä samalla tukun mahdollisuutena markkinoida omaa toimintaansa. Kaupunki sai kyselyn avulla tietoa, jota ei normaalin kilpailutuksen yhteydessä ole mahdollista tiedustella. Erityisen tärkeänä pidettiin tukkujen mielipiteitä kokonaistarjouksen antamisesta, lähiruoan osuudesta sekä toimitusten hallinnasta. Varjotarjouskysely tuki kaupungin kilpailutusta monessa suhteessa.

Kuten luvusta 3.6, s. 40 käy ilmi, kyselyn perusteella karsittiin joitain taloudellisesti merkityksettä tuotteita kilpailutuksesta. Niistä pyydettiin tarjouspyynnössä vain alennusprosenttia. Osatarjousten määrää ja niiden yhdistämistä tarjouspyynnössä oli pohdittu kaupungilla jo aiemmin. Kysely vahvisti, että osatarjoukset kannattaa sallia, mutta niitä ei suositella jaettavaksi liian pieniin osiin.

Lähiruokakeskustelua oli käyty Salossa elintarviketoimittajien kanssa aikaisemminkin. Varjotarjouskyselyssäkin asiaa käsiteltiin. Kyselyssä tukku B toivoi, että lähiruokaa pisteytettäisiin siten, että hinta ei olisi ainoa ratkaiseva tekijä. Yksi laatukriteeri on toimitusaika, jolla voidaan saada lähiruokaa. Kilpailutuksessa saikin lisäpisteitä lyhyestä toimitusajasta.

Varjotarjouskysely saattoi myös herättää joidenkin tukkujen kiinnostuksen tarjota tuotteitaan Salon elintarvikekilpailutuksessa. Osa tukuista ei todennäköisesti ollut aikaisemmin osallistunut Salon elintarvikehankintojen kil-

pailutukseen tai ainakaan tarjonnut tuotteitaan yhtä laajasti kuin tämän kertaaisessa kilpailutuksessa.

4.2.3 Kaupungin kilpailutuksen tulokset

Salon kaupunki sai elintarvikkeiden kilpailutuksessa tarjouksia 11 tavarantoimittajalta. Näistä neljä oli tukkua. Osatarjoukset jakaantuivat siten, että kaksi tukkuliikettä sai kumpikin neljä tuoteryhmää. Yhden tuoteryhmän, *leipomotuotteet*, kilpailutuksen voitti leipomo. Lisäksi *muut tuoretuotteet* -tuoteryhmässä edellä mainitut kaksi tukkua kilpailevat kuukausittaisessa minikilpailutuksessa. Toimittajia on siis yhteensä kolme, joka on kaksi vähemmän kuin edellisessä kilpailutuksessa. Tähän ovat saattaneet vaikuttaneet esimerkiksi tuoteryhmien yhdistäminen ja *tuore kala* -tuoteryhmän poistaminen.

Hankintapäätöksessä lisäksi todetaan, että kolmessa tuoteryhmässä saman yhteispistemäärän sai useampi toimittaja. Näissä tuoteryhmissä valinta kohdistui edullisimman tarjouksen jättäneelle toimittajalle. *Lihat, lihavalmistet ja einekset* -tuoteryhmässä yksi toimittaja hylättiin väärän tuotteen takia. Elintarvikekilpailutuksesta ei jätetty yhtään hankintaoikaisua tai valitusta markkinaoikeuteen. Liitteessä (Liite 3) on kerrottu kunkin tuoteryhmän osalta, onko edullisimman tarjouksen tehnyt tukkutoimittaja tai muu toimittaja. On huomioitava, että halvimman tarjouksen antanut tukku ei aina tullut välttämättä valituksi kyseisen tuoteryhmän toimittajaksi, mikäli sen saamat kokonaispisteet eivät olleet parhaimmat. Lisäksi tuoteryhmässä 10 eli muut tuoretuotteet valittiin myös toiseksi tullut toimittaja minikilpailutuksen takia. Mikäli jonkun tukun tarjous on ollut halvin jossain tuoteryhmässä, mutta sen tarjous on hylätty tarjousten vertailussa, se ei ole myöskään mukana tässä taulukossa.

4.3 Hankintojen yhdelle tukulle keskittämisen kannattavuus

Hankintojen yhdelle tukulle keskittämiseen vaikuttaa monia eri tekijöitä. Tässä tutkimuksessa ei voitu suoraan osoittaa, olisiko kaikkien elintarvikkeiden hankinta yhdestä paikasta kannattavaa. Kannattavuutta pitää tarkastella tapauskohtaisesti, sillä yhden toimittajan käytössä on sekä etunsa että haittansa (taulukko 5, s. 52). Esimerkiksi hinta, lähiruoka ja saatavuus voivat olla yhtä lailla sekä tukun vahvuus että heikkous.

4.3.1 Taloudellisuus tukusta hankittaessa

Tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista sanoa, saavuttaako hankintayksikkö taloudellista etua hankkiessaan kaikki tuotteet yhdestä tukusta. Mahdollinen hintaetu voidaan päätellä vasta kilpailutuksen tuloksista. Salon kaupungin elintarvikekilpailutuksen kohdalla tukkujen tarjoukset olivat edullisempia kuin muiden toimittajien yhtä tuoteryhmää lukuun ottamatta (Liite 3). Tarjouskilpailuun osallistuneista oli nähtävissä, että suurin osa tarjoajista oli tukkuja, joten heidän menestyksensä johtui osin siitäkin. Monet tuoteryhmistä ovat hyvin isoja, kuten kuivat elintarvikkeet, joten niissä ei muita tarjoajia juuri olekaan.

Mikäli varjotarjouskyselyyn osallistumisaktiivisuus olisi noussut suuremmaksi ja vastaajilla olisi ollut mahdollisuus antaa yksikköhintoja, suuntaantavaa hintavertailua olisi voitu tehdä nykyisten hintojen ja uusien tarjousten kanssa. Tuloksien perusteella ei olisi tehty elintarvikehankintoja, mutta mielenkiintoista ja hyödyllistä tietoa se olisi hintatasosta kaupungille antanut.

Taloudellisuus koostuu monesta asiasta. Se alkaa jo ruokalistasuunnittelulla, jolla voidaan vaikuttaa ostettaviin määriin. Markkinatilanne vaikuttaa tarjoajien määrään. Jos tarjoajia on vähemmän, hintakilpailukaan ei ole niin kova. Jos kilpailutuksessakin kävisi niin, että vain yksi toimittaja tulisi valituksi, niin vaikuttaisiko se hintatasoon jatkossakin negatiivisesti tilaajan kannalta. Osto-organisaation koolla on merkitystä myös. Ison kaupungin ja hankintarenkaan kanssa toimittajat tekevät mielellään tiivistä yhteistyötä, koska ostovolyymit ovat suuria. Kun tilattavat määrät ovat isoja, myös yksikköhinta saattaa olla edullisempi. Kilpailutettavilla tuotteilla ja tuotekokonaisuuksilla on tärkeä rooli. Tukut eivät välttämättä ole kovin kiinnostuneita tarjoamaan pieniä tuoteryhmiä, jolloin ei saada riittävää kilpailua aikaiseksi. Lähiruokakin voi joissakin tapauksissa nostaa hintatasoa. Tukulla on ehkä mahdollisuus sen tarjoamiseen, mutta hinta on hie- man kalliimpi. Siihen puolestaan vaikuttaa esimerkiksi kuljetuskustannukset, jos lähialueen ruoka vaatii erillisiä noutokuljetuksia. Kuljetuskustannuksiin on hyvä muutenkin kiinnittää erityistä huomiota, koska Salossa toimipisteet sijaitsevat maantieteellisesti hyvin laajalla alueella.

4.3.2 Lähiruokaa saatavuus tukusta

Tutkimuksessa selvisi, että lähiruokaa saa vaihtelevasti tukuista. Lähiruokan hankinta tukusta osoittautui haasteelliseksi, etenkin pienissä määrissä. Toki hankintayksikön koko näytti edistävän neuvotteluasemaa eli mitä isommat tavaravolyymit ovat, sitä paremmin uusia tuotteita saadaan tukun valikoimiin yhdessä alueen tavarantoimittajien kanssa. Lähiruokatuottajien kannattaisi tehdä yhteistyötä hankintayksikön kanssa tarjotessaan tuotteitaan tukulle, joka on tavarantoimittajana. Tällä tavalla ainakin Turun Arkeassa on onnistuttu saamaan lähiruokaa tukun valikoimiin. Muutenkin alueen lähiruokatuottajien on hyvä verkostoitua keskenään. Volyymit ovat tällöin riittävät ja hankintayksikön on helpompi toimia yhden toimijan kanssa kuin useiden tuottajien. Yhteistyöllä varmistetaan saatavuus, joka on kaiken lähtökohta. Kun otetaan huomioon vielä se, että usein juuresten ja perunoiden tulee olla esikäsiteltyjä, niin yhden toimittajan resurssit eivät kaikkeen välttämättä riitä.

Tukuillakin on kiinnostusta tarjota lähiruokaa asiakkailleen, jos siihen vain on mahdollisuus. Usein tuotteen edullisuus kuitenkin lopulta ratkaisee valinnan, kuten Salon elintarvikkeiden kilpailutuksessa. Muutamissa tuoteryhmissä useampi toimittaja sai samat kokonaispisteet hinnasta ja laadusta, jolloin valinnan ratkaisi hinta. Lähiruoka ei aina ole kalliimpaa kuin ns. massatuote, mutta lähiruokan etu punnitaan laatutekijöissä. Toisaalta, kuten varjotarjouskyselyssä vastattiin, elintarvike saattaa olla muutenkin lähiruokaa. Näin on silloin, kun valmistaja/viljelijä operoi samalla alueella kuin tilaaja. Voidaan myös pohtia, onko lähialueen ruoka enää lä-

hiruokaa, jos se kiertää tukun keskusvaraston kautta. Tähän vaikuttaa keskusvaraston sijainti. Tilanne on tietenkin toinen, jos tuote kiertää tukun alueterminaalin kautta, jolloin kuljetusmatkat pysyvät kohtuullisina. Tu-kuillakin tulee jossain vaiheessa raja vastaan, paljonko uusia nimikkeitä voidaan varastoon ottaa. Lähiruokaa ei kannattaisi varastoidakaan, vaan käsitellä sitä terminaalitoimituksena.

Hankintayksikön on vaikea pyytää nimenomaan lähiruokaa. Suoraan sitä ei voi tarjouspyynnössä mainita, mutta toimitusajoilla, tuoreudella ja vastaavilla tekijöillä sitä voi parhaiten yrittää saada. On hyvä myös huomata, että lähiruokana voidaan pitää joissakin tuotteissa koko Suomea. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi maito ja liha, joiden jalostusketju on pitkä. Meijerit ja teurastamot saattavat sijaita etäällä tai ainakin eläinten kasvatus on kauempana. Salosta katsottuna tilanne on tällainen. Maidossa ja lihassa til-lattavat määrät ovat myös suuria, joten niitä on vaikeaa hankkia pienem-mältä toimijalta. Kertaostoina ilman kilpailutusta voidaan hankkia yksit-täisiä tai ainutlaatuisia, arvoltaan vähäisiä elintarvikkeita kaupungin ruo-kalistalle. Tätä kautta lähiruokaa on mahdollista saada lähialueen valmis-tajilta/tuottajilta. Kaikkia elintarvikkeita ei siis tarvitse kilpailuttaa.

Saatavuutta tulee tarkastella myös muiden kuin lähituotteiden osalta. Tuk-kutoimittaja on suhteellisen varma toimittaja ja voi toimia varatoimittajana muille toimittajille. Saatavuus voi myös muodostua riskiksi, jos elintar-vikkeet hankitaan vain yhdeltä toimittajalta.

4.3.3 Toimitusten haasteet

Ison kuorman vastaanottaminen on keittiöille ongelmallista, koska säily-tystilat ovat rajalliset. Henkilökunnankin on hyvin vaikeaa omien töidensä ohella purkaa isoa kuormaa. Ison kertaerän purkaminen on myös fyysisesti raskasta ja aikaa vievää. Toisaalta mahdollinen pieni varmuusvarasto näh-dään myös turvana. Jos ruokalistan mukaisen aterian valmistukseen tarvit-tavaa elintarviketta ei ole jostain syystä kyseisenä päivänä saatavilla, ateria voidaan hätätilanteissa korvata varastossa olevilla muilla elintarvikkeilla. Taulukossa (taulukko 5, s. 52) suluissa olevat mahdollisuudet ja uhat ku-vaavat edellä mainittuja tilanteita, joissa kuormakoot olisivat isompia ja mahdollisesti toimituksiakin tapahtuisi harvemmin. Tukun näkökulmasta toimitukset nähdään mahdollisuutena enemmän kuin haasteena. Kun tukku olisi ainoa tavarantoimittaja, silloin kuljetusten suunnittelu helpottuisi. Toiminnasta tulisi myös ekologisempaa, kun jakeluautojen määrä vähenisi keittiöiden lastauslaitureilla. Isot tukku kuormat olisivat periaatteessa mah-dollisia, jos ehdot ja aikataulut sovittaisiin uudelleen yhteistyössä tilaajan ja tukun välillä. Ainakin tuore leipä kannattaisi hankkia muualta kuin tu-kusta, kuten tähänkin asti. Asia riippuu tietysti kilpailutuksen tuloksista. Tuoreen leivän toimitusaikataulu on hankala sovittaa yhteen muiden elin-tarvikkeiden kanssa. Leipomotuotteita suurin osa tukuista jättikin tarjoa-matta. Lähiruokaa ei puolestaan kannata yksinään toimittaa vaan yhdistel-lä muiden tuotteiden kanssa. Lisäksi kuormien pakkaamisessa olisi ylei-sesti kehitettävää, jotta ne voidaan ottaa vastaan ja purkaa vasta myöhem-min.

Yhden toimittajan käytöllä saavutettaisiin myös selkeitä etuja. Tilaus-toimitusketjun hallinta olisi yksinkertaisempaa, kun tilaukset, toimitukset, laskut tulisivat vain yhdeltä tutulta toimijalta. Tilaaja saisi keskimäärin yhden toimituksen vuorokaudessa. Se vaatisi onnistuakseen aikataulujen sovittamista, resurssien kohdentamista sekä tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa. Pieniin toimipaikkoihin kuljetukset tapahtuisivat harvemmin, kuten tähänkin asti. Tutkimuksessa selvisi lisäksi, että tukun saadessa kaikki tuoteryhmät toimittaakseen, kuljetusten suunnittelu olisi tehokkaampaa.

Taulukko 5. Yhden tukkutoimittajan käytön mahdollisuudet ja uhat

Mahdollisuudet	Uhat
Hinta	Hinta
Saatavuus	Saatavuus
Lähiruoka	Lähiruoka
Yksinkertaisuus	Jäykkyys
Yhteistyö	(Säilytystilojen puute)
Tuttuus	(Työmäärän kasvu)
Logistiikka	(Purkamiseen kuluva työaika)
Ekologisuus	
Varatoimittaja	
(Varmuusvarasto)	

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, kannattaako kaikki elintarvikkeet hankkia yhdestä tukusta. Salon kaupunki halusi selvittää, toisiko se taloudellista etua ja logistista tehokkuutta tehdä hankinnat yhdestä paikasta. Lähiruoka on laajasti esillä oleva asia ja sen saatavuutta tukusta haluttiin myös tutkia. Taloudellisuuteen vaikuttaa monia tekijöitä eikä tämän tutkimuksen perusteella voida antaa siihen suoraa vastausta. Tämän tutkimuksen ja kaupungin kilpailutuksen perusteella tukusta hankkiminen on taloudellista, mutta ei vain yhdestä tukusta. Pieni kilpailu on aina paikallaan, kuten kuukausittainen minikilpailutus joissakin tuotteissa osoittaa. Toimituskerrojen vähentäminen sai tukuilta enemmän kannatusta kuin tilaajan puolelta. Käytännön ongelmat, suurimpana tilaongelmat, rajoittavat isomman kertaerän vastaanottamista. Lähiruokaa on mahdollista hankkia tukusta, mutta se ei ole aivan ongelmatonta.

5.1 Tutkimusten tulosten pohdintaa

Tutkimuksessa selvisi, että erillistä ns. tukkukilpailutusta on vaikea järjestää. Tarjousten antaminen kaikista tuotteista muiden tarjousten teon yhteydessä on tukuille liian työlästä varsinkaan kun kyse ei ole virallisesta tarjousprosessista. Tarjotut hinnatkaan eivät siten voi olla täysin paikkansapitäviä. Mielenpitoja voi aina kysellä ja niitä saatiinkin varjotarjouskyselyn vastauksissa. Erityisesti Salon kaupunki voi hyödyntää näitä vastauksia suunnitellessaan tulevia elintarvikekilpailutuksia.

Kuten tämän tutkimusraportin luvussa 2.2.5 todetaan, julkisten hankintojen lainsäädäntöä ollaan uudistamassa. Yhtenä uudistuksena on kokonaisuuksien pilkkominen pienempiin osiin, jotta pienemmätkin yritykset voisivat osallistua julkisiin kilpailutuksiin. Heidän vahvuuksiinsa voidaan laskea joustavuuden, mitä ei aina välttämättä löydy isoilta toimittajilta, kuten varjotarjouskyselyn ja haastattelujen vastauksista on luettavissa. Kokonaisuuksien pilkkominen on kannatettavaa pienempien toimittajien puolesta, mutta ristiriidassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Tukut toivoivat suurempia tuoteryhmäkokonaisuuksia eivätkä pilkkomista niitä vielä pienempiin osiin.

Kun kilpailutus on järjestetty avoimena menettelynä ja näin on varmasti jatkossakin, niin kaikilla on mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun. En näe tarpeellisenä enkä oikeudenmukaisena, että kilpailutus toteutettaisiin esimerkiksi rajoitetulla menettelyllä. Se voisi suosia isoja toimittajia, kuten tukkuja, mutta syrjisi pienempiä. Toisena asiana voisi todeta, että todennäköisesti sellaista tilannetta ei tulekaan, että yksi toimittaja saisi kaikissa osatarjouksissa parhaimmat pisteet. Suuremmissa kunnissa tarjoajia riittää ja kilpailu toimii, koska hankittavat määrät ovat suuria ja arvoltaan merkittäviä kilpailutuksen voittajille.

Lähiuokaa saadaan Salon kaupungin mukaan jo tällä hetkellä hyvin. Vaikka tukustakin lähellä tuotetta ruokaa saa, niin en lähtisi kaikkea lähiuokaa tukusta hankkimaan. Tuotteet, joita hankitaan vähän ja jotka eivät siksi vaadi kilpailutusta, suosittelen hankkimaan suoraan lähialueen tuottajilta. Näin on Salossa jo toimittakin.

Leipomotuotteet ovat tuoteryhmä, johon tukkujen on haasteellista antaa tarjous. Se tuli hyvin selvästi esille tässä tutkimuksessa. Vaikka tarjouspyynnössä leipomotuotteiden toimitusaikavaatimuksia oli edellisestä kilpailutuksesta lievennetty, vain yksi tukku tarjosi leipomotuotteita tällä kertaa. Leipomotuotteiden toimituksia on lähes poikkeuksetta päivittäin useisiin toimipisteisiin.

Käytännössä toimituksia pitäisi olla päivittäin, vaikka olisi vain yksi toimittaja. Leipomotuotteet tulisi mieluiten hankkia muualta. Silloin kaikkien muiden tuotteiden saapuminen samassa autossa saattaisi onnistua, mikäli toimittajan kanssa sovittaisiin toimitusajoista ja kuormien pakkaamisista. Tällä hetkellä ainakin keskuskeittiön ja monitoimikeittiö Kimaran säilytystilat voisivat riittää kaikkien tuotteiden samanaikaiseen vastaanottamiseen edellyttäen rullakoiden tuotekohtaista pakkaamista tukussa. Yhteistyötä pitäisi lisätä tilaajan ja toimittajan välillä. Mitä vähemmän jakeluautoja käy tavaraa tuomassa, sitä ekologisempaa toiminnasta tulee. Siitä hyötyisivät molemmat osapuolet. Toimitustiheyteen ja -määriin vaikuttavat myös kaupungin määrittelevät toimituspäivät.

5.2 Yleistettävyyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan muiden kuntien elintarvikehankintoja. Tällä tutkimuksella saatiin kuitenkin arvokasta tietoa ja mielipiteitä tukun eduista ja haitoista, jos tukku toimisi ainoana tavarant-

toimittajana. Taloudellisuus selviää vasta kilpailutuksessa ja sen jälkeisissä ostoissa, lähiruoka tulee varmaan entistä enemmän osaksi myös tukkujen valikoimaa, ja kuljetuksiin osana elintarvikehankintoja tilaajan kannattaa kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Aiheesta ei tiedetty julkaistun aikaisemmin tutkimustuloksia, mutta lähiruoan osalta tämä tutkimus vahvistaa muita aikaisempia selvityksiä. Lähiruokatuottajien verkostoituminen on hyvin tärkeää.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimusta varten oli laadittu tukuille kyselylomake, jonka lisäksi oli haastateltu keittiöhenkilökuntaa ja toisia kuntia. Lisäksi toimeksiantajalta oli pyydetty tietoa elintarvikehankinnoista ja kilpailutuksesta. Varjotarjouskyselyssä saatuja hintoja voidaan pitää suuntaa-antavina.

Omaa kokemusta työskentelystä julkisten hankintojen parissa minulla ei ole ja esittämäni mielipiteeni eivät välttämättä kuvaa täysin todellisuutta. Elintarvikehankinnasta on sen sijaan omakohtaista työkokemusta. Tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja osoitti, kuinka paljon mahdollisuuksia julkisten hankintojen kehittämisessä on esimerkiksi logistiikan saralla.

5.3 Mahdollisen jatkotutkimuksen aihe

Jatkossa kuljetuskustannuksia kannattaisi Salossa selvittää tarkemmin. Hyödyttäisikö se kaupunkia, jos elintarvikkeiden kuljetushinnat pyydetäisiin tarjouspyynnössä erikseen, kuten Turun Arkea on tehnyt? Sen jälkeen olisi ehkä helpompaa vertailla missä määrin toimitukset kannattaa pyytää suoraan toimipisteisiin tai kuljettaa sisäisillä kuljetuksilla keskuskeittiöstä tai vastaavasta eteenpäin. Varjotarjouskyselyn vastauksissa tukku A painotti myös, että haluaako kaupunki toimitukset jokaiseen toimipisteeseen vai keskitetyksi yhteen paikkaan. Keskitetyssä tavaroiden vastaanotossa tulee tietysti tilaongelma ratkaistavaksi. Kaikkiin toimipisteisiin ei kaikkia tuoteryhmiä Salossa tällä hetkelläkään pyydetä vaan toimitukset hoidetaan keskuskeittiön kautta.

LÄHTEET

Alatalo, T. 2012. Ateriapalvelujen toimintamallin kehittäminen Tampereen kaupungilla. Tampereen kaupungin Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 16/2012. Tampere: Tampereen kaupunki. Viitattu 20.09.2013.

http://www.tampere.fi/material/attachments/a/67PQRb4kk/A_16,_Alatalo,_tutkielma.pdf

Aromi – makua ja tehoa ruokapalveluun. n.d. CGI Suomi Oy. Viitattu 11.09.2013.

<http://www.logica.fi/we-are-logica/media-centre/factsheets/2011/aromi-makua-ja-tehoa-ruokapalveluun/>

Bø, E. 2003. Inköp. Teoksessa Bjørnland, D., Persson, G & Virum, H. (toim.) Logistik för konkurrenskraft – ett ledaransvar. Ruots. Hultkrantz, O., Larsson, P., Persson, P-O & Woxenius, J. 1:1. p. Malmö: Liber AB, 250–269.

Dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen huutokauppa. 2013. Hankinnat.fi. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 16.08.2013.

<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/dynaaminen-hankintajarjestelma/Sivut/default.aspx>

Edilex. n.d. Laki julkisista hankinnoista 348/2007. Edita Publishing Oy. Viitattu 29.11.2013.

<http://www.edilex.fi/smur/20070348#top>

Elintarvikekilpailutuksen menestystekijät paikallisesta näkökulmasta tarkasteltuna. 2011. Ruoka-Suomi -teemaryhmä & Koukkari, J./SunProfile Oy. Viitattu 17.10.2013.

http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/oppaat/oppaat_elintarvikekilpailutuksen_menestystekijat.pdf

Elintarvikkeet tuoteryhmänä. n.d. Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille. HSE Executive Education, Maa- ja metsätalousministeriön Laatu- ja laatuohjeistus, ylläpitäjä Scanplan Oy. Viitattu 08.09.2013.

<http://www.hankintaohjeistus.fi/page4.php>

Eskola, S & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. 2. uud. p. Helsinki: WSOYPro Oy.

Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Helsinki: FCG Finnish Consulting Group Oy & Suomen Kuntaliitto. Viitattu 24.9.2013.

<http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/ruokapalvelutraportti.pdf>

Hankinnan portfolioanalyysi. n.d. Hankintatoimi.fi. ProHankintatyöryhmä. Viitattu 15.07.2013.

http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintatoimen_tyokaluja/hankinnan_portfolioanalyysi.html

Hankinnan valmistelu. n.d. Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille. HSE Executive Education, Maa- ja metsätalousministeriön Laatuketjun rahoitus, ylläpitäjä Scanplan Oy. Viitattu 11.09.2013.

<http://www.hankintaohjeistus.fi/valmistelu.php>

Hankinnat. n.d. Salon kaupunki. Viitattu 01.10.2013.

<http://www.salo.fi/maatoksentejojatalous/talous/hankinnat/>

Hankintayksiköt. 2013. Hankinnat.fi. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 22.07.2013.

<http://www.hankinnat.fi/fi/julkinenhankinta/hankintayksikot/Sivut/default.aspx>

Hankintojen ilmoittaminen. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 27.08.2013.

http://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat/hankintojen_ilmoittaminen

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–16. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2003. Logistiset toiminnot. Teoksessa Karhunen, J. (toim.) Johdatus logistiseen ajatteluun. 4. p. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 13. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 85–188.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uud. laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

JulkHankL. Kokkonen, T. (toim.). 2011. Suomen Laki. Kilpailuoikeus ja julkiset hankinnat 2012. Helsinki: Talentum Media Oy.

Julkisten ruokapalveluiden laatukriteerit. 2010. FCG Finnish Consulting Group Oy ja Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 14.09.2013.

http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/oppaat/oppaat_julkisten_ruokapalvelujen_laatukriteerit_2010.pdf

Karrus, K. 2005. Logistiikka. 3.–5. p. Helsinki: WSOY.

Keskittäminen. n.d. Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille. HSE Executive Education, Maa- ja metsätalousministeriön Laatuketjun rahoitus, ylläpitäjä Scanplan Oy. Viitattu 20.09.2013.

<http://www.hankintaohjeistus.fi/page5.php>

Keso, A. 2013. Kouluruuassa lopputulos ajaa alkuperän edelle. Maaseudun Tulevaisuus 12.8.2013, 5.

Kuntalogistiikan käsikirja. 2000. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kynnysarvot. 2013. Hankinnat.fi. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 16.10.2013.
<http://www.hankinnat.fi/fi/julkinenhankinta/kynnysarvot/Sivut/default.aspx>

Käiväräinen, V. 2013. Salo ei lähde yhtiöittämään ruoka- ja siivouspalvelujaan. Salon Seudun Sanomat 26.10.2013, 4.

Lahtinen, T. 2012a. Hankintamenettelyt. Teoksessa Karinkanta, P. (toim.) Yrityksen hankintaopas: julkiset hankinnat yrityksen näkökulmasta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus, 67–87.

Lahtinen, T. 2012b. Hankintojen suunnittelu ja valmistelu – toimittajan vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa Karinkanta, P. (toim.) Yrityksen hankintaopas: julkiset hankinnat yrityksen näkökulmasta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus, 41–53.

Lehtonen, M. 2011. Lähiruoan markkinointi. Teoksessa Ansio, S., Lehtonen, M. & Saalasto, P. Lähiruokaa, kiitos! Seuturuoka saatavaksi -hankkeen satoa. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 115. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 13–31. Viitattu 03.10.2013.
http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/selvitykset/selvitykset_Seuturuoka_saatavaksi_hankkeen_satoa.pdf

Lähiruokaa – totta kai! Hallituksen lähiruokaohjelma ja lähiruokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. 2013. Maa- ja metsätalousministeriö. Viitattu 24.09.2013.
<http://www.mmm.fi/attachments/lahiruoka/6GeZ7N4oG/LahiruokaohjelmaFI.pdf>

Mäkelä, T. & Mäntynen, J. 1998. Kuljetukset logistiikan osana. 2. korj. p. Liikenne- ja kuljetustekniikan julkaisuja 29. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. 3. uud. p. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Ostoprosessi. 2013. Logistiikan Maailma. Reijo Rautauoman Säätiö. Viitattu 17.07.2013.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Ostoprosessi>

Pentti, R. 2008. Pienet ja keskisuuret tavarantoimittajat HoReCa-tukkukaupan yhteistyökumppaneina. Päivittäistavarakauppa ry. Viitattu 26.09.2013.
http://www.pti.fi/fileadmin/pti_tiedostot/Julkaisut/PTYHorecaopas_lores.pdf

Periaatteet. n.d. Elintarvikkeiden hankintaohjeistus julkiselle sektorille. HSE Executive Education, Maa- ja metsätalousministeriön Laatuketjun rahoitus, ylläpitäjä Scanplan Oy. Viitattu 16.10.2013.
<http://www.hankintaohjeistus.fi/page6.php>

Pohto, P. 2011. Kuntien elintarvikehankinnat 2010. Scan Kyselypalvelut & Elintarviketeollisuusliitto. Viitattu 20.09.2013.
http://www.etl.fi/www/fi/julkaisut/Julkaisut/Kuntien_elintarvikehankinnat_2010_raportti.pdf

Puitejärjestely. 2013. Hankinnat.fi. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 16.08.2013.
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/puitejarjestely/Sivut/default.aspx>

Quayle, M & Jones, B. 1999. Logistics: an Integrated Approach. New Edition. Bromborough: Tudor Business Publishing Limited.

Rauhala, M. S. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ravitsemispalvelut. n.d. Salon kaupunki. Viitattu 01.10.2013.
<http://www.salo.fi/toimialoittain/teknisetpalvelut/ravitsemisjapuhtaanapito palvelut/ravitsemispalvelut/>

Ravitsemis- ja puhtaanapitopalvelut. n.d. Salon kaupunki. Viitattu 30.09.2013.
<http://www.salo.fi/toimialoittain/teknisetpalvelut/ravitsemisjapuhtaanapito palvelut/>

Remes, K. 2013. Kimmo Remeksen esitelmä. Lähiruokatukku LähiPuoti Remes Oy. Forssa. 13.09.2013. Hämeen ammattikorkeakoulu. Esitelmän muistiinpanot ja esitysmateriaalit.

Ritvanen, V. 2011. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Teoksessa Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry, 31–45.

Rytsy, A. 2013. Julkiset hankinnat luistamaan. Logistiikka 4/2013, 18–19.

Saano, M. 2013. Tukkurin logistiikalla lähiruoka laajaan jakeluun. Ruoka-Suomi 2/2013, 16. Viitattu 26.09.2013.
<http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/lehti/tiedote-2-2013.pdf>

Salon kaupungin yleiset hankintaohjeet. 2008. Salon kaupunki. Viitattu 26.08.2013.
<http://www.salo.fi/attachements/2009-07-31T14-16-1189.pdf>

Suunnittelukilpailu ja muut suunnitteluhankinnoissa käytettävät menettelyt. 2013. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 17.08.2013.

Remes, K. 2013. Yrittäjä. LähiPuoti Remes Oy. Haastattelu 13.09.2013.

Suomi, M. 2013. Ruokapalvelupäällikkö. Monitoimikeittiö Kimara. Haastattelu 25.11.2013.

Toivonen, Taina. 2013. Vastaava kokki. Salon keskuskeittiö. Haastattelu 21.11.2013.

TUOTELUETTELOT

1. LIHA											
Toimittaja		Lomakkeessa käytettävät lyhenteet:									
Yhteyshenkilö		SK=suurtalouspakkaus									
Osolite											
Puhelin											
Toimitusaika											
Hinnossa ALV 0 %											
Tuoteryhmä		Tuotenimi	Arvioitu käyttömäärä (kg /v)	Tarjottu pakkauskoko (kg)	Toimittajan tuotekoodi	Valmistaja	Alkuperämaa ja jäljitettävyyss	Yksikköhinta (€/kg)	Arvioitu käyttömäärä x yksikköhinta	Rasva-%	Suola-%
PORSAAK LIHA	JYVÄBROILERIN LIHA	karkeaksi jauhettu, rasva alle 20%, SK	1,280						0.00		
		fileesuikale, SK	260						0.00		
		nauta, rasva alle 10 %, SK	2,600						0.00		
JAUHELIHA	VIIPALOINTI, MARIN. TUOTT.	nauta-sika, rasva 10 % tai alle, SK	2,600						0.00		
		marinoitu jyvätbroilerin fileesuikale, SK	1,130						0.00		
		jyvätbroilerin paistisuikale, marin, SK	680						0.00		
KYPsÄT LIHATUOTTEET		marinoitu jyvätbroilerin filee, SK	1,420						0.00		
		N-O kuutio, SK	2,760						0.00		
		N-E kuutio, SK	2,522						0.00		
		N-E suikale, SK	7,610						0.00		
		S-E suikale, SK	7,430						0.00		
		S-E kuutio, SK	850						0.00		
		S-O kuutio, SK	1,390						0.00		
		nautan jauheliha, kasvikuuduton, rasva alle 10 %, ei pakastetuote SK	14,700						0.00		
		nauta-sika jauheliha, kasvikuuduton, rasvaa enintään 10 %, ei pakastetuote, SK	800						0.00		
		broilerin hunajamarinoitu fileesuikale, SK	4,800						0.00		
		broilerin fileesuikale, SK	4,200						0.00		
		broilerin rintafle, koko n. 80-100g SK	3,000						0.00		
		broilerin paistisuikale, SK	1,900						0.00		
		Yhteensä									

2. LIHAVALMISTEET JA EINEKSET										
Toimittaja		Lomakkeessa käytettävät lyhenteet:								
Yhteystiedot		SK=suurtilouspakkaus								
Osoite		PPV=pakaste puoli valmis								
Puhelin										
Toimitustila										
Hinnossa ALV 0 %										
Tuoteryhmä	Tuudenimi	Arvioitu käyttö- määrä (kg /v)	Tarjottu pakkausko- so (kg)	Toimitajan tuoteko- odi	Valmistaja	Alkuperämaa ja jäljitettävyy- s	Yksikkö (€/kg)	Arvioitu käytömäärä x yksikkö hinta	Rasva-%	Suola-%
LEIKKELEMAKARAT	maksamakkara, viipaloitu SK	800						0.00		
	kinkkumakkara, SK	1 500						0.00		
	lauantai, SK	750						0.00		
	gouter, SK	500						0.00		
	Kinkkumakkara, 300g	200						0.00		
RUOKAMAKARAT	lauantai, 300g	200						0.00		
	gouter, 300g	200						0.00		
	lenkki, kuutio, SK	4 680						0.00		
	nakki, kuoreton, SK	1 000						0.00		
	palanakki, kuoreton, SK	5 600						0.00		
KOKOLIIHA JA PALVI TUOTTEET	grillimakkara, SK	2 900						0.00		
	lounasmakkara 75 – 100 g, SK	6 420						0.00		
	kalkkunaleikkele, SK	500						0.00		
	kalkkunaleikkele, 300g	300						0.00		
	kinkkuleikkele suolaa alle 2%, SK	500						0.00		
VALMISRUOKA	palokinkku, SK	2 360						0.00		
	keitto kinkku, SK	360						0.00		
	palokinkkusalaate, lihapitoisuus väh. 55%, SK	2 899						0.00		
	savilapakuutio, lihapitoisuus väh. 55%, SK	3 500						0.00		
	lihapyytelä, lihapitoisuus väh. 45%, SK	500						0.00		
Yhteensä	lihapyytyä, pakastepuolivalmiste, suolapit. enintään 1,1 %, lihapitoisuus väh. 49%, SK	6 500						0.00		
	lihapyytyä, kypsä, suolapit. enintään 1,1 %, lihapitoisuus väh. 49 %, SK	2 000						0.00		
	jauhelihapihi kypsä, suolapit. enintään 1,1 %, lihapit. väh. 60 %, gluteeniton, SK	2 700						0.00		
	lihamureke, ppv, SK	500						0.00		
	Yhteensä							Yhteensä		0.00

[illegible]

4. MAITO- JA MAITOTALOUSTUOTTEET										
Toimittaja		Lomakkeessa käytettävät lyhenteet:								
Yhteyshenkilö		LA = laktoositon R% = rasvaprosentti								
Osoite		GL = gluteeniton S% = suolaprosentti								
Puhelin		UHT=iskukuumennettu VLA = vähälaktoosinen								
Toimitusaika										
Hinnossa ALV 0 %										
Tuoteryhmä	Tuotenimi	Annoitu käyttö- määrä (l tai kg/v)	Pakkausko- vaatimus (l tai kg)	Toimittajan tuotekoodi	Valmistaja	Alkuperämaa	Yksikköhinta (l tai kg)	Arvioitu käyttömäärä x yksikköhinta		
MAITO	rasvaton novobox	67,000	20 l					0.00		
	rasvaton Novobox	50,000	10 l					0.00		
	1%, novobox	16,000	20 l					0.00		
	kevyt novobox	48,200	20 l					0.00		
	kevyt novobox	1,500	10 l					0.00		
	täys, novobox	16,500	10 l					0.00		
	rasvaton	160,000	1 l					0.00		
	1%	13,000	1 l					0.00		
	kevyt	76,000	1 l					0.00		
	vähälaktoosinen, rasvaton	1,000	1 l					0.00		
	vähälaktoosinen, kevyt	6,200	1 l					0.00		
	laktoositon maitojuoma, kevyt	25,000	1l					0.00		
	laktoositon maitojuoma, rasvaton	29,000	1l					0.00		
	täys	15,000	1 l					0.00		
	rasvaton , VLA, UHT	4,500	1 l					0.00		
	kevyt, VLA, UHT	6,800	1 l					0.00		
	kevyt, VLA, UHT	10,000	10l					0.00		
	maitokaakao	2,300	0,2 l					0.00		
	PIIMÄ	rasvaton	16,200	1l					0.00	
		rasvaton, vähälaktoosinen	18,400	1l					0.00	
gefiuspiimä, rasvaton		4,200	1l					0.00		
ab-piimä		1,800	1l					0.00		
	laktoositon piimä, rasvaton	8,600	1l					0.00		

[illegible]

5. KUIVAT ELINTARVIKKEET, PAKASTEET (EI KÄLÄ) JA MUUT TUUKTUOTTEET									
Tuotintilaja		Toimitustila		Toimitustila		Toimitustila		Toimitustila	
Yhteysthenkilö		Yhteysthenkilö		Yhteysthenkilö		Yhteysthenkilö		Yhteysthenkilö	
Osasto		Osasto		Osasto		Osasto		Osasto	
Puhelin		Puhelin		Puhelin		Puhelin		Puhelin	
Toimitustila		Toimitustila		Toimitustila		Toimitustila		Toimitustila	
Hinnossa ALV 0 %									
Tuoteryhmä		Tuotenimi		Arvioitu käyttö- määrä (kg, l, pala tai kpl/y)		Pakkausko- vaatimus noin (kg, l tai kpl/litk)		Toimitajan tuotekoodi	
Valmistaja		Alkuperä maa		Yksikköhinta (€/kg, l,tk, kpl tai pal)		Arvioitu käyttömäärä x yksikköhinta			
JAUHOT									
		ruis, karkea		1000		20 kg		0.00	
		vehnä, karkea		3000		20 kg		0.00	
		vehnä, puolikarkea		10000		20 kg		0.00	
		tumma manasuuri		800		5kg		0.00	
		rikottu ohra		1800		20 kg		0.00	
		pitkä riisi		400		10 kg		0.00	
		täysijärjisi		900		10 kg		0.00	
		risottoriisi		500		5kg		0.00	
		puuronriisi		1924		10 kg		0.00	
		riisi-montvilaseos		1000		5kg		0.00	
		perunajauho		3000		25 kg		0.00	
		marja-hedelmätärkkelys		500		4kg		0.00	
		maissitärkkelys		900		2.5kg		0.00	
		snowflake		550		10kg		0.00	
		tumma kuitusantmakaroni (täysijyvä)		1659		10 kg		0.00	
		tumma kierenmakaroni, täysijyvä		3000		10 kg		0.00	
		3-värisimpukka		1500		10 kg		0.00	
		täysijyvä cappelli		1100		10 kg		0.00	
		pennemakaroni, täysijyvä		2500		9 kg		0.00	
		lasagneite kuulopasta, täysijyvä		2100		5 kg		0.00	
		minispagetti, täysijyvä		3100		10kg		0.00	
		kaura		3300		10 kg		0.00	
		ohra		1000		10 kg		0.00	
		ruis		1500		10 kg		0.00	
		vehnä		1500		10 kg		0.00	
		4. viljan hiutaleseos		1880		10 kg		0.00	
		kaurahiutale-kauralese		2000		10kg		0.00	
		Näkkileipä, suolapitoisuus, enint. 1,2 %		9850		SK-pakkaus		0.00	
		Tomaattiketsuppi		4100		10 kg		0.00	
		Tomaattiketsuppi		1100		0,5-1kg		0.00	
		Sinappi		800		10 kg		0.00	
		Sinappi		500		noin 0,5kg		0.00	
		perunasosee tai vastaava, sulataa		2440		20kg		0.00	
		tuotteessa max 3,5%, valmissose 0,5%,							
		tuote tulee olla maiditon ja gluteeniton							
PERUNATUOTTEET									

KASVISÖLJYT MARGARIINIT JA KASVIRASVASEKOITT.	Rypsi	2540	10 l					0.00
	margarini, annos, 60 %, LA, S% max. 0.5	730	6-10g					0.00
	margarini, rasia, 70 %, LA, S% max. 0.5	13995	400 g					0.00
	Vo-kasviöljyseos, VLA, rasvapitoisuus 80%, S% max. 0.9	2200	400 g					0.00
	Yleiskasvimargarini, LA, rasvapitoisuus 75-80%	2070	1-2.5kg					0.00
	voi, normaalisudlainen	1480	500g					0.00
	vuokaemulsio	480	5 l					0.00
	kasvirasvasekoite, VLA, rasvapt. väh. 14%	3000	1 litra					0.00
	kasvirasvasekoite, VLA, rasvapt. väh. 14%	1500	10 litra					0.00
	kasvirasvasekoite, vspautuva, VLA, rasvapt. väh. 28%	2000	1 l					0.00
	KANANMUNA							0.00
	kananmunamassa	3500	1 kg					0.00
	kananmunamassa	3500	5 kg					0.00
	SÄILYKKEET							0.00
	ananaspala, mehussa	7168	3/1.84 kg					0.00
	persikkakuutio, mehussa tai sokeriliemessä	5200	3/1.75 kg					0.00
	mandariinilohko, mehussa tai sokeriliemessä	1900	3/1.6kg					0.00
	hedelmäcocktail, mehussa	3300	3/1.8kg					0.00
	trooppinen hedelmäalaatti, mehussa	750	3/1.7kg					0.00
SOKERIT	tomikalapala vedessä	2500	1,22/1,18					0.00
	punajuuri, kokonainen	1680	8,6/6,2kg					0.00
	punajuuri, vipale	1700	8,6/6,2kg					0.00
	punajuuri, suikale	3613	8,6/6,2kg					0.00
	punajuuri, kuutio	1959	8,6/6,2kg					0.00
	kurkku, kuutio	4633	8,2/4,3kg					0.00
	kurkku, vipale	2414	8,2/4,5kg					0.00
	tomaattimurska	2664	2,5 kg					0.00
	hieno	13275	25 kg					0.00
	hieno	800	1kg					0.00
	pala	1718	0,75 kg					0.00
								0.00
								0.00
								0.00
								0.00
								0.00
								0.00
								0.00
LIIEMIJAUHEET	Tarpojan tulee antaa jauheen käyttörahinta (tulee ilmoittaa myös annostelu grammaa / litra). Valmiin liemen suolapitoisuus enintään 0,9 %	220	6kg					0.00
								0.00
	lihaliemi, maidoton, gluteeniton, munaton	200	noin 1kg					0.00
	lihaliemi, maidoton, gluteeniton, munaton	500	noin 5kg					0.00
	lihaliemi, maidoton, gluteeniton, munaton	700	12kg tai isompi					0.00
	kanaliemi, maidoton, gluteeniton, munaton	505	6 kg					0.00
	kasvisliemi	500	noin 5kg					0.00
	kasvisliemi	500	12 kg ja isompi					0.00

PAKASTEET	mansikka (käyttö kuumentamatta)	7693	2,5 kg					0.00
	mustikka (käyttö kuumentamatta)	3812	2,5 kg					0.00
	vadelma (käyttö kuumentamatta)	500	2,5 kg					0.00
	vadelmarouhe (käyttö kuumentamatta)	500	2,5 kg					0.00
	puolukka (käyttö kuumentamatta)	1215	2,5 kg					0.00
	marjasekoitus: punaherukka, mustaherukka, vadelma/mansikka, (käyttö kuumentamatta)	1200	2,5 kg					
								0.00
	punaherukka (käyttö kuumentamatta)	660	2,5 kg					0.00
	omenakuutio, 10*10mm	3385	2,5 kg					0.00
	sipulikuutio, 6*6mm	8100	1-2 kg					0.00
	purjoviipale, 6-8mm	2295	1-2 kg					0.00
	persilja, hienonnettu	300	noin ½ kg					0.00
	tilli, hienonnettu	430	noin ½ kg					0.00
	ruohosipuli, hienonnettu	200	noin ½ kg					0.00
	kukkakaali-parsakaali-porkkanasekoitus	2520	noin 1,5 kg					0.00
HILLOT	keittojuures, porkkana, lanttu, purjo, selleri, palstemakka	5800	2,5 kg					0.00
	keittojuures, porkkana, purjo, selleri, palstemakka	2000	13 kg					0.00
	porkkanakuutio, 10*10mm	2800	2,5 kg					0.00
	risipiirakka, La, paistovalmis	1400	noin 5kg					0.00
	mansikkahillo, marjapitoisuus väh. 35%	4400	6 kg					0.00
	puolukkahillo, marjapitoisuus väh. 35%	2020	6 kg					0.00
	mustaherukkahillo, marjapitoisuus väh. 35%	1380	6 kg					0.00
	vadelmahillo, marjapitoisuus väh. 35%	1900	6 kg					0.00
	mustikkahillo, marjapitoisuus väh. 35%	300	6 kg					0.00
	omenase	500	1-3,5 kg					0.00
	aprikoosisose	1300	1-3,5 kg					0.00
	mangose	1600	1-3,5 kg					0.00
	persikkase	1500	1-3,5 kg					0.00
	vadelma-mustaherukkamehu, sokeroitu	1500	10 l					0.00
	karpalomehu, sokeroitu	1300	5 l					0.00
MEHUT	sekamehu, sokeroitu	5400	10 l					0.00
	puolukkamehu, sokeroitu	900	10 l					0.00
	mustaherukkamehu, sokeroitu	450	10 l					0.00
	omenatäysmehutiiviste, 300-500%	4100	1 l					0.00
	päärynätäysmehutiiviste, 300-500%	1150	1 l					0.00
	hedelmätäysmehutiiviste, 300-500%	1800	1 l					0.00
	sekatäysmehutiiviste, 300-500%	2150	1 l					0.00

6. PAKASTEKALA										
Toimittaja										
Yhteyshenkilö										
Osoite										
Puhelin										
Toimitusaika										
Hinnolissa ALV 0 %										
Tuoteyhmä	Tuotenimi	Anviotu käyttö- määriä (kg /v)	Pak-kausko- vaatimus noin (kg)	Toimitajan tuotekoodi	Valmistaja	Alkuperämaa ja jäljittävyyys	Yksikkö (€/kg)	Anviotu käyttömääriä x yksikkö	Rasva-%	Suola-%
PAKASTEKALA										
	seitikuutio,	4346	5 kg					0.00		
	kirjolohikuutio, 16x16mm	1732	5 kg					0.00		
	kirjolohimassa	3143	2,5 kg					0.00		
	kirjolohisuikale	690	5 kg					0.00		
	sei, annospala, 75g	2346	5 kg					0.00		
	kirjolohi, annospala, noin 120-150g	606	5 kg					0.00		
	silakkafillee	1060	5 kg					0.00		
	kalamurekepihvi, kalanosuus yli 50%, S% alle 1%	800	5 kg					0.00		
Yhteensä										

7. Tuore kala									
Tarjoaja									
Toimitusaika (aika tunteina tilauksesta toimitukseen)									
Hinnoissa ALV 0 %									
Tuoteryhmä	Tuotenimi	Toimittajan tuotekoodi (koodi, jolla tilataan)	Alkuperämaa	Arvioitu käyttö-määrä (kg /v)	Pakkaus-koko	Hinta (€/kg)	Kokonais-hinta €		
Tuore kala	Kirjolohikuutio			4,000			0.00		
	Kirjolohi, annospala n.120g, nahaton			5,000			0.00		
							Yhteensä		

8. Pesty peruna ja porkkana									
Tarjoaja									
Toimitusaika (aika tunteina tilauksesta toimitukseen)									
Hinnoissa ALV 0 %									
Tuoteryhmä	Toimitustajan tuotekoodi (koodi, jolla tilataan)	Pakkauskoko	Alku-perämaa	Annoitu käyttö-määrä (kg /v)	Hinta (€/kg)	Kokonais-hinta €			
Pesty peruna	peruna, pesty			20,000		0.00			
Pesty porkkana	porkkana, pesty			5,000		0.00			
						Yhteensä	0.00		

9. Tuoreet esikäsittellyt perunat									
Tarjoaja									
Aika tunteina esikäsittelystä toimitukseen (saa olla enintään 24 h)									
Toimitusaika (aika tunteina tilauksesta toimitukseen)									
Hinnoissa ALV 0 %									
Tuotenyhmä	Tuotenimi	Toimittajan tuotekoodi (koodi, jolla tilataan)	Pakkauskoko	Toimittaja ja lajike	Alku-perämaa	Anvioitu käyttö-määrä (kg /v)	Hinta (€/kg)	Kokonais-hinta €	
Tuoreet esikäsittellyt perunat	peruna, kuorittu, annos, koko n. 60 g					100,000		0.00	
	peruna, kuorittu, muusi					34,000		0.00	
	peruna, kuorittu, kuutio					24,500		0.00	
	peruna, kuorittu, suikale					17,500		0.00	
	peruna, kuorittu, viipale					5,000		0.00	
							Yht.	0.00	

10. Tuoreet esikäsittelyt juurekset									
Tarjoaja									
Toimitusaika (aika tunteina tilauksesta toimitukseen)									
Hinnoissa ALV 0 %									
Tuoteryhmä	Tuotenimi	Toimitajan tuotekoodi (koodi, jolla tilataan)	Pakkauskoko	Alkuperämaa	Anvioitu käyttö-määrä (kg /v)	Hinta (€/kg)	Kokonais-hinta €		
Tuoreet esikäsittelyt juurekset	porkkana, kuorittu				7,000		0.00		
	porkkana, kuutio 12mm				1,500		0.00		
	keittojuures, sis porkkana n. 35%, lanttu n. 35%, selleri n. 10%, palstemakka n.10%, purjo n. 10%				9,000		0.00		
	porkkanaraaste, 2 mm				2,550		0.00		
	lanttu, kuorittu				1,000		0.00		
	porkkana, pölkky, n. 5cm				500		0.00		
	lanttu, lohko, (tuorepala)				500		0.00		
	kyssäkaali, lohko, (tuorepala)				500		0.00		
						Yhteensä			
							0.00		

11. Muut tuoretuotteet									
Tarjoaja									
Toimitusaika (alka tunteina tilauksesta toimitukseen)									
Hinnoissa ALV 0 %									
Tuoteryhmä	Tuotenimi	Toimittajan tuotekoodi (koodi, jolla tilataan)	Pakkauskoko	Alkuperämaa	Arvioitu käyttö-määrä (kg /v)	Hinta (€/kg)	Kokonais-hinta €		
Tuoreet vihannekset	tomaatti, suomalainen				6,000		0,00		
	tomaatti, ukrainalainen				5,500		0,00		
	kurkku, suomalainen				6,500		0,00		
	kurkku, ukrainalainen				5,500		0,00		
	kurkku, 2 lk				1,000		0,00		
	jäävuorisalaatti, suomalainen				2,700		0,00		
	jäävuorisalaatti, ukrainalainen				2,300		0,00		
	kiinankaali, suomalainen				3,100		0,00		
	kiinankaali, ukrainalainen				1,200		0,00		
	kesäkurpitsa				1,200		0,00		
	paprika, punainen				1,400		0,00		
	paprika, keltainen				650		0,00		
	keräkaali, suomalainen				4,000		0,00		
	punakaali				800		0,00		
	kukkakaali				950		0,00		
	jäävuorisalaatti, suikale 3 tai 6mm, suomalainen				2,800		0,00		
Tuoreet esikästellyt vihannekset	jäävuorisalaatti, suikale 3 tai 6mm, ukrainalainen				1,850		0,00		
	jäävuorikuutio, n. 10*10mm, suomalainen				1,500		0,00		
	kiinankaali, suikale 4 mm				1,350		0,00		
	kiinankaali, n. 10*10mm kuutio				3,600		0,00		
	keräkaali, suikale 2mm, suomalainen				1,000		0,00		
	keräkaali, raaste 8mm				1,800		0,00		
	kurkku, suikale 4mm, suomalainen				1,000		0,00		
	kurkku, suikale 4mm, ukrainalainen				500		0,00		
	kurkku, kuutio, 10mm, suomalainen				1,500		0,00		
	kurkku, kuutio, 10mm, ukrainalainen				500		0,00		

	tomaatti, kuutio, suomalainen				1,000		0.00
	tomaatti, kuutio, ulkolainen				400		0.00
	tomaatti, vipale, suomalainen				1,900		0.00
	tomaatti, vipale, ulkolainen				400		0.00
	kesäkurpitsa, suikale 4mm				350		0.00
	purjospuli, vipale n. 2mm				500		0.00
	purjospuli, kuutio				200		0.00
	paprika, punainen, kuutio 10mm				600		0.00
	paprika, punainen, suikale 3mm				450		0.00
	paprika, keltainen, kuutio 10mm				100		0.00
	paprika, sekoitus, kuutio 10mm				650		0.00
	banana				14,000		0.00
Tuoreet hedelmät	omena, suomalainen				3,200		0.00
	omena, golden				2,800		0.00
	omena, royal gala				4,000		0.00
	vesimeloni, siemenetön				2,300		0.00
	päärynä				2,900		0.00
	appelsiini				1,700		0.00
	satsuma, mandariini, klementiini				5,300		0.00
	hunajameloni				400		0.00
	luumu				500		0.00
	kiivi				300		0.00
	viinirypäle, vihreä, siemenetön				1,300		0.00
	viinirypäle, tumma, siemenetön				700		0.00
	nektariini				400		0.00
Eskäsitellyt hedelmät	vesimeloni, kuutio				1,900		0.00
	vesimeloni, lohko				500		0.00
	hunajameloni, kuutio				1,150		0.00
	appelsiini, kuutio				1,300		0.00
Ruukut tuotteet	jääsalaatti				5,300		0.00
	lehtisalaatti				800		0.00
	tammenlehtisalaatti				550		0.00
	lollorosso				350		0.00
	salaatti, ruukku				10,300		0.00
	tilli, puntti				200		0.00
	persilja, puntti				1,250		0.00
	ruohospuli, puntti				200		0.00
YHTEENSÄ						Yhteensä	0.00

VARJOTARJOUSKYSELY

Tero Jakala/
Salon kaupunki

VARJOTARJOUSKYSELY

Kysely Salon kaupungin elintarvikkeiden hankinnoista

Pyydämme teiltä varjotarjousta Salon kaupungin elintarvikkeiden hankinnoista tämän kyselyn mukaisesti. Varjotarjouskyselyn tuloksia käytetään osana opinnäytetyötä, joka tehdään Salon kaupungille.

Salon kaupungin on tarkoitus kilpailuttaa elintarvikkeet tämän vuoden aikana. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa kaupungille tietoa siitä, saavuttaako hankintayksikkö taloudellista etua hankkiessaan elintarvikkeet yhdestä tukusta. Myös tukun mahdollisuutta lähiruoan toimittamiseen ja sen aiheuttamia hintavaikutuksia arvioidaan. Saatuja tuloksia olisi lisäksi tarkoitus vertailla elintarvikkeiden kilpailutuksesta saatujen tulosten kanssa.

Varjotarjouskyselyllä halutaan selvittää tukkujen mahdollisuutta antaa kokonaistarjous kaikista kaupungin käyttämistä elintarvikkeista. Hinta-arvion lisäksi pyydetään vapaamuotoinen kirjallinen vastaus lähiruoan osuudesta kokonaistarjouksessa ja lähiruoan mahdollisesta hintavaikutuksesta kokonaistarjouksessa. Lisäksi toivomme tukun näkemystä logistisista haasteista, jotka syntyvät maantieteellisesti laajalle levittäytyneestä kaupungin toimipaikkaverkostosta.

Varjotarjouskysely koostuu liitteessä 2 olevista kirjallisista kysymyksistä sekä liitteenä olevista tuoteluetteloista. Varjokyselyssä teidän tulee siis antaa vastaus kirjallisiin kysymyksiin liitteeseen 2. Toivomme, että annatte omasta näkökulmastanne vastauksen kunkin kysymyksen perään. Kysymyksissä voitte pohtia mm. kaikkia asiaan liittyviä näkökulmia, kuten uhat, riskit ja mahdollisuudet. Kysely on laadittu siten, ettei siitä aiheutuisi Teille kohtuutonta vaivaa. Mikäli resurssinne eivät anna myöden koko varjotarjouskyselyyn vastaamista, niin olemme kiitollisia osittaisistakin vastauksista.

Kysymysten lisäksi pyydämme teitä antamaan suuntaa antavat hinta-arviot kunkin tuoteryhmän osalta tuoteluetteloon (excel). Huomaattehan, että tuoteryhmät sijaitsevat eri välilehdillä. **Yksikköhintoja tai muita taulukon tietoja ei tarvitse täydentää, riittää kun annatte kunkin tuoteryhmän osalta kokonaishinta-arvion taulukon yhteensä kohtaan.**

Pyydämme ilmoittamaan vastauksenne yhteydessä, mikäli antamanne tiedot ovat luottamuksellisia. Vastaukset käsitellään tutkimuksessa joka tapauksessa yleisessä muodossa siten, ettei tukun nimeä tule näkyviin. Tutkimuksessa käytämme tukuista nimiä "tukku a" jne. **Vastauksenne eivät sido Teitä mihinkään, eikä sen perusteella hankita esim. elintarvikkeita.** Vastauksianne hyödynnetään vain tässä tutkimuksessa. Vastauksenne antaa kuitenkin arvokasta tietoa Salon kaupungin elintarvikekilpailutusta suunnitteleville viranhaltijoille ja päättäjille.

Varjotarjoukset pyydetään toimittamaan **keskiviikkoon 26.6.2013** mennessä sähköpostitse osoitteeseen: tero.jakala@student.hamk.fi. Lisätietoja varjotarjouskyselystä antavat opinnäytetyön tekijä Tero Jakala, puh. xxx-xxx xxxx tai sähköposti tero.jakala@student.hamk.fi sekä Salon kaupungilta hankintapäällikkö Päivi Kohvakka, puh. 02-778 5011 sekä ravitsemis- ja puhtaanapitopalvelujohtaja Anu Sorvari-Happonen, puh. 02-778 5900.

Tero Jakala

Anu Sorvari-Happonen

LIITTEET

Liite 1 Tuoteluettelot

Liite 2 Kysymyslomake

LIITE 2: KYSYMYSLOMAKE

1. Onko Teidän mahdollista tarjota kaikkia Liitteessä 1 olevia tuoteluettelon tuotteita? Jos vastasitte Kyllä, tuletteko antamaan kokonaistarjouksen Salon kaupungin elintarvikkeiden kilpailutuksessa? Mikäli vastasitte Ei, mitkä ovat syyt kielteiseen vastaukseen? Oletteko aikaisemmin antaneet kokonaistarjouksia Salon kaupungille tai muille kaupungeille? Mitä mahdollista lisäarvoa koette itsellenne ja kaupungille aiheutuvan siitä, että annatte kokonaistarjouksen? Mitä mahdollisia haittoja (työmäärä ym.) näette Teille tai kaupungille tulevan kokonaistarjouksen antamisella?

Vastaus:

2. Sisältyisikö mahdolliseen kokonaistarjoukseenne lähiruokaa ja mikä sen osuus olisi kokonaistarjouksessa karkeasti? Mikä olisi lähiruoan vaikutus kokonaishintaan? Karkea arvio hintavaikutuksesta riittää, esimerkiksi prosentteina. Ilmoittakaa myös, mikäli mahdollista, mistä lähialueen ruoka tulee. Mikäli lähiruokaa ei sisälly antamaanne tarjoukseen, mitkä ovat merkittävimmät esteet lähiruoan toimittamiseen? (Lähiruoalla tarkoitamme tässä kyselyssä ensisijaisesti niitä tuotteita, jotka ovat Salon seudulta ja/tai Varsinais-Suomesta lähialueineen.)

Vastaus:

3. Miten näette logistiset haasteet, jotka syntyvät Salon kaupungin maantieteellisesti laajalle levittäytyneestä toimipaikkaverkostosta? Tarkastelkaa asiaa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisenä pyydämme miettimään tilannetta, että toimittaisitte ainoana toimittajana kaupungin kaikki elintarvikkeet ja toisena vertailkaa lähiruoan toimittamista. (toimitusaikataulut, kuormakoot, ekologisuus kuljetuksissa, tuoretuotteet, lähiruoan nouto ja jakelu, ym.)

Vastaus:

4. Seuraavassa voitte antaa vapaasti kommenttia Salon kaupungin elintarvikkeiden kilpailutuksesta tukkutoimittajan näkökulmasta. Kertokaa mikä on hyvin tällä hetkellä ja mihin haluaisitte vaikuttaa. Ideoita, epäkohtia jne. Voitte vastata, vaikka ette olisikaan tavarantoimittajana tällä hetkellä.

Vastaus:

5. Mitä mieltä olitte tästä varjotarjouskyselystä? Mikä oli hyvää, mitä tekisitte toisin?

Vastaus:

JATKAKAA VASTAUKSIANNE TARVITTAESSA SEURAVALLE SIVULLE
KIITOS VASTAUKSISTANNE!

KILPAILUTUKSEN VERTAILUTAULUKKO

Tuoteryhmä	Tukku 1 (edullisin)	Tukku 2 (edullisin)	Tukku 3 (edullisin)	Tukku 4 (edullisin)	Tukun tarjous ei edullisin
1. Lihat, lihavalmisteet ja einekset	x				
2. Maito- ja maitotaloustuotteet		x			
3. Leipomotuotteet					x
4. Kuivat elintarvikkeet ja pakasteleipomotuotteet	x				
5. Vihannes- ja marjapakasteet	x				
6. Pakastekala	x				
7. Pestyt ja tuoreet esikäsitellyt perunat			x		
8. Pesty, tuore esikäsitelty porkkana	x				
9. Esikäsitelty kypsä peruna	x				
10. Muut tuoretuotteet			x		